



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Carrera de Comunicación Social

Propuesta para mejorar la Comunicación Interna del Centro de Educación

Inicial Carrusel

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social, en
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Autora:

Magaly Janneth Coronel Ayala

CI: 0104080130

Correo Electrónico: coronelmagaly@yahoo.es

Directora:

Mgt. Fabiola Mayte Zavala Sánchez

CI: 0702791773

Cuenca – Ecuador

05 – Febrero - 2020



RESUMEN

El objetivo de este estudio es evaluar la situación actual de la comunicación interna en el Centro de Educación Inicial “Carrusel”, para crear un plan de comunicación interna acorde a sus necesidades. En cumplimiento con el propósito de la investigación, la metodología implementada fue de enfoque cualitativo, partió de la revisión de información con respecto a la institución, se recopiló información bibliográfica y se diagnosticó la gestión comunicacional a través de la aplicación de técnicas como: entrevistas, grupos focales y fichas de observación.

La comunicación interna dentro de una institución desempeña un papel importante pues facilita el flujo de mensajes que se dan entre los miembros internos y externos, lo cual permite conocer las necesidades, sugerencias u opiniones de cada miembro y así dar solución a los problemas que se presenten, mejorando el clima laboral organizacional.

Los resultados permitieron evaluar deficiencias y limitaciones en materia de comunicación interna entre el personal docente y directivo, los principales hallazgos versan en la falta de motivación, socialización y capacitación en la unidad educativa, además de la carencia de canales comunicacionales que permitan un adecuado traspaso del flujo de información. En este contexto, se diseñó una propuesta comunicacional mediante el establecimiento de estrategias que mitiguen las falencias encontradas y aporten a la institución en el desarrollo de las actividades diarias. Con la aplicación de las estrategias planteadas lo que se trata es mejorar el clima organizacional creando un ambiente laboral oportuno donde todos los integrantes se sientan parte importante de la misma.

Palabras clave: Propuesta. Mejora. Comunicación interna. Comunicación organizacional y educación.



ABSTRACT

The general objective of this study is to evaluate the current situation of internal communication at the "Carrusel" Initial Education Center; as for the creation of an internal communication plan according to their needs. In order to fulfill the purpose of the research, the implemented methodology had a qualitative approach, since it was based on the revision of information regarding the institution. Internal communication was based on the compilation of bibliographic information and communication management was diagnosed through the application of techniques such as: interviews, focus groups and observation cards.

Internal communication within an institution plays an important role because it facilitates the flow of messages that occur between internal and external members, it allows to know what are the needs, suggestions or opinions of each member and thus to solve problems that arise and improve the organizational work environment.

The results allowed the evaluation of a series of deficiencies and limitations in internal communication between teaching and management staff. The main findings are the lack of motivation, socialization and training in the educational unit, in addition to the lack of communication channels that allow an adequate transfer of information flow. In this context, a communication proposal was designed through the implementation of strategies that mitigate the shortcomings found and contribute in the development of daily activities for the institution. With the application of the proposed strategies you can improve the organizational climate by creating an opportune work environment where all the members feel as an important part of it.

Keywords: Proposal. Improvement. Internal communication. Education. Organizational communication.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	4
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE ANEXOS.....	6
CAPÍTULO 1	14
CENTRO de educación inicial “CARRUSEL”	14
1.1 Características generales.....	14
1.2 Reseña histórica.....	15
1.3 Misión, visión, valores.....	17
1.4 Servicios que oferta	18
1.5 Personal Laboral	19
1.5.1 Organigrama CEI “Carrusel”	21
CAPÍTULO 2	24
FUNDAMENTACIONES BÁSICAS.....	24
2.1 Teoría de la información Organizacional según Karl Weick.	24
2.2 Comunicación.....	25
2.3 Comunicación Interna.....	29
2.4 Tipos de comunicación.....	32
2.5 Comunicación Organizacional	33
2.6 Comunicación institucional en el ámbito privado	35
2.7 Stakeholders.....	36
2.8 Relaciones Públicas	38
2.9 Estrategias de comunicación	41
2.10 Clima Laboral	42
CAPÍTULO 3	45
METODOLOGÍA	45
3.1 Diseño y enfoque de la investigación	45
3.1.1 Enfoque cualitativo	45
3.2 Métodos, técnicas e instrumentos	46



3.2.1	Métodos.....	46
3.2.2	Técnicas	46
3.2.3	Instrumentos.....	47
3.3	Procedimiento.....	52
3.3.1	Selección de los entrevistados para la aplicación de la entrevista	53
3.4	Aplicación de la matriz FODA	53
3.5	Análisis e interpretación del FODA.	56
3.6	Análisis e interpretación de las entrevistas.....	63
3.7	Análisis e interpretación de la observación directa.	71
CAPÍTULO 4.....		74
PROPUESTA DE COMUNICACIÓN		74
4.1	Elaboración de la Propuesta Comunicacional	74
4.1.1	Introducción	74
4.1.2	Objetivos	75
4.1.2.1	Objetivo general.	75
4.1.2.2	Objetivos específicos.....	75
4.1.3	Estrategias de comunicación.....	75
4.1.3.1	Estrategia 1: Organigrama con un canal efectivo de comunicación.....	75
4.1.3.2	Estrategia 2: Fomento de la interrelación entre el personal directivo y docentes.....	76
4.1.3.3	Estrategia 3: Canales de comunicación físicos y digitales	78
4.1.3.4	Estrategia 4: Fomento de la cultura institucional del Centro de Educación Inicial Carrusel.	79
4.1.3.5	Estrategia 5: Actividades de socialización y entretenimiento	80
4.1.4	Plan operativo de comunicación	83
4.1.5	Cronograma de la propuesta de comunicación interna	86
CONCLUSIONES		87
RECOMENDACIONES		89
BIBLIOGRAFÍA.....		91
ANEXOS.....		94

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Inicial 1 y Maternal	50
--	----



Ilustración 2 Inicial 2 y administración.....	50
Ilustración 3 Ejemplo de cuadro con frases motivacionales	78
Ilustración 4 Ejemplo de frases motivacionales	78
Ilustración 5: Ejemplo del perfil del docente	80
Ilustración 6 Manual de Introducción	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organigrama.....	19
Tabla 2. Organigrama Jerárquico.....	20
Tabla 3. Preguntas del cuestionario.....	48
Tabla 4. Preguntas del grupo focal.....	48
Tabla 5. Ficha de observación.....	52
Tabla 6. Matriz FODA	54
Tabla 7. Matriz FODA ponderada de los factores externos	60
Tabla 8. Matriz FODA ponderada de los factores internos.....	61
Tabla 9. Matriz de confrontación	57
Tabla 10. Resultados del cuestionario aplicado al personal docente y directivo	65
Tabla 11 Resultados de las entrevistas aplicadas a los grupos focales	67
Tabla 12. Resultados ficha de observación	72
Tabla 13. Elaboración del plan operativo de la propuesta de comunicación interna	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Funciones de la Comunicación.	28
Figura 2. Organigrama institucional.....	76
Figura 3. Cronogramas.....	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Implementación de carteleras	94
Anexo 2. Aplicación de grupos focales.....	95



Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Magaly Janneth Coronel Ayala en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "**Propuesta para mejorar la Comunicación Interna del Centro de Educación Inicial Carrusel**", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 05 de febrero de 2020

Magaly Janneth Coronel Ayala

0104080130



Cláusula de Propiedad Intelectual

Magaly Janneth Coronel Ayala, autor/a del trabajo de titulación **"Propuesta para mejorar la Comunicación Interna del Centro de Educación Inicial Carrusel"**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 05 de febrero de 2020

Magaly Janneth Coronel Ayala

0104080130



DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mi hijo por ser mi soporte y el motor de mi vida, aunque no se lo diga siempre él es la razón por la que quiero luchar todos los días de mi vida y a mi angelito que este donde este yo sé que me cuida y me acompaña ese angelito que me enseñó a ser fuerte, humilde y trabajadora, gracias PAPÁ.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por ser un soporte en mi vida, a mi madre por el apoyo incondicional, a mis hermanos que siempre me han dado la mano y a toda mi familia porque siempre puedo contar con ellos.

También quiero agradecer a mis profesores de mi querida U de Cuenca por sus enseñanzas y la oportunidad de ser parte de ella, a la profe Fabi por acompañarme en este proyecto que me ha dejado muchas enseñanzas a mis queridos pollitos compañeros de aula que ahora son parte de mi vida y mis grandes amigos.

Agradezco a esas personas que me han apoyado a seguir siempre con mis estudios porque cuando creía que no podía más ahí estaban para apoyarme he tenido mucha suerte en encontrar esas grandes amistades, hermanos/as de vida que nunca me dejaron rendir.



INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es considerada la clave vital en toda organización tanto pública como privada, dando oportunidad a un feedback positivo entre empleados y empleadores para que a su vez se genere un clima organizacional adecuado, y así se pueda fomentar trabajadores unidos para cumplir una sola meta, la cual es sacar a la organización adelante.

Es por ello que el objetivo principal de este proyecto, es diagnosticar el estado actual de la comunicación interna dentro del Centro de Educación Inicial Carrusel, y por ende descubrir nuevas estrategias comunicacionales para el beneficio de la misma.

Este proyecto parte de la carencia de comunicación adecuada entre docentes y personal administrativo del Centro de Educación, generado por la falta de claridad en los mensajes emitidos lo que causa malestar en el grupo de trabajo, afectando al ambiente laboral que muchas veces se refleja hacia el público externo, emitiendo una imagen de desorden.

Para el desarrollo de esta investigación, se han estructurado cuatro capítulos y serán descritos brevemente a continuación: en el primer capítulo se expone información del Centro de Educación Inicial Carrusel, sus antecedentes, estructura orgánica, misión, visión, valores, organigrama, servicios y otros aspectos más.

En el segundo capítulo se presentan las fundamentaciones básicas, donde se realizó una revisión bibliográfica acerca de la comunicación interna, sus características, importancia, elementos, conceptos y demás variables que ayudaron a complementar el diagnóstico realizado.

Se revisaron varios autores que aportaron los principales conceptos y enfoques para entender a la comunicación organizacional tanto a nivel interno como externo, esta revisión se realizó en las aulas de la Universidad de Cuenca, en la carrera de Comunicación Social.

Perlo, hace énfasis en el uso de lenguaje como una forma de manifestación del pensamiento, Miguel Rodrigo Alsina con una introducción a la comunicación, Freeman con la definición de comunicación interna, Paúl Capriotti con sus aportes de planificación para la imagen de una institución, Joan Costa quien introduce la motivación como parte fundamental del proceso de comunicación, Fonseca analiza los conceptos de comunicación



para aplicarlos en diversos procesos comunicativos, Castillo quien expone los elementos a ser tomados en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico organizacional.

Este diagnóstico parte de la Teoría de Información Organizacional de Karl Weick, donde enfatiza que toda organización está conformada por personas, las cuales se interrelacionan entre ellos y con su entorno, a este autor lo que interesa en entender como la comunicación interna a la organización transformaba la información proveniente del contexto y permitía su asimilación por las personas ubicadas en distintas posiciones jerárquicas dentro de las organizaciones.

En el capítulo tres, se realizó la aplicación de los instrumentos de investigación que sirvieron para diagnosticar el estado actual de la comunicación interna del Centro de Educación Inicial Carrusel, con un análisis e interpretación de resultados.

El primer apartado se resume en una tabla, realizando una observación directa a los docentes y personal administrativo dentro de la institución durante una semana. De esta observación se identificó el principal problema que causa mayor malestar entre el personal docente y administrativo y en base a ello se pudo proponer alternativas para dar una posible solución.

El segundo instrumento es la entrevista aplicada al personal docente, administrativo y directora del plantel, cuyo objetivo es recabar la información concerniente a la comunicación interna, canales de comunicación, sentido de pertenencia, compañerismo, entre otros temas. Fueron entrevistas a profundidad, donde se evidenció una discordancia en las repuestas acerca de la comunicación interna del establecimiento educativo.

El tercer apartado consistió en la realización de tres grupos focales con el personal docente, administrativo y de apoyo, teniendo en cuenta la percepción general acerca de los procesos comunicativos y donde los empleados dieron su punto de vista recalando que la comunicación interna existente es deficiente.

Y por último se realizó la aplicación de la matriz FODA, realizada en base al diagnóstico ejecutado en el Centro de Educación Inicial Carrusel, fundamentada en los resultados de la aplicación de entrevistas y grupos focales, y contrastada en documentos oficiales de la institución, como es el reglamento interno.



Se evidenció que dentro del contexto interno existen más debilidades que fortalezas. En contraste, las oportunidades y amenazas se dan en igual magnitud, no obstante, para conocer cuál ejerce mayor peso, se procedió a elaborar una ponderación con los factores analizados en la matriz, y de esta manera facilitar la determinación de las estrategias más adecuadas.

Considerando el hecho de que es una empresa familiar, afecta mayormente al control administrativo, que tiene los propietarios dentro de la misma, generalmente a las decisiones que no están vinculadas con la unidad educativa es decir los conflictos emocionales de carácter familiar, esta situación obstaculiza la toma de decisiones oportunas y el trabajo en equipo, bajo tal contexto el propósito de brindar soporte en la toma de decisiones mediante el establecimiento de estrategias, para lo cual se aplicará como herramienta la matriz de confrontación, esta constituye el balance de fuerzas que tiene una organización, teniendo como entradas los resultados del análisis interno y los del análisis externo .

En el capítulo cuarto se realiza la elaboración de una propuesta comunicacional para mejorar la comunicación interna, fortalecer la identificación del personal con la misión y brindar un adecuado ambiente de trabajo, para conseguir estos objetivos se proponen las siguientes estrategias:

Realizar un organigrama con un canal efectivo de comunicación, fomentar la cultura institucional del Centro de Educación Inicial Carrusel, fomentar la interrelación entre el personal directivo y docentes, crear nuevos canales de comunicación físicos y digitales y realizar actividades de socialización y entretenimiento.

Finalmente se redactaron las conclusiones y recomendaciones evidenciando que el mayor problema es una comunicación deficiente lo que ha permitido el diseño de una propuesta de comunicación interna que se recomienda su ejecución, acompañada de evaluaciones periódicas y constante capacitación del personal.

CAPÍTULO 1

CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL “CARRUSEL”



Imagen 1: Placa Conmemorativa 25 años CDI “Carrusel”.
Fuente: Coronel, M. (2019).

1.1 Características generales

El Centro de Educación Inicial “Carrusel” (CEI “Carrusel”), está enfocado en brindar los pilares fundamentales de la educación inicial de niños y niñas de la ciudad de Cuenca, basados en el sentido humano, de acuerdo al currículo contextualizado al desarrollo propio de su edad; además, fomentando valores humanos que los harán en un futuro personas inteligentes, positivos y proactivos.



Imagen 2: Logotipo CDI “Carrusel”
Fuente: Página Web (2019).



1.2 Reseña histórica

El CEI “Carrusel”, nace con la intención de brindar atención integral a niños y niñas menores de 5 años. Iniciando sus actividades el 15 de octubre de 1989. Sus fundadoras fueron las hermanas Clara y Rosario Peralta Morales, siendo el primer lugar de funcionamiento del centro educativo y hasta la actualidad en la casa de sus padres.

Doña Leonor Morales, madre de las fundadoras, al ver que sus cinco hijos se establecieron fuera del hogar familiar, facilita su vivienda para dar inicio con el centro educativo, autorizando que se realicen las reformas necesarias para convertir las instalaciones en aulas y apoyando a sus hijas con esta gran idea.

Con respecto al nombre del centro educativo, hay que mencionar que éste ha sufrido muchos cambios, ya que se ha tenido que regir a las permutas reglamentarias del Ministerio de Educación. La idea surge de la telenovela mexicana “Carrusel”, que por el año 1989 era famosa por las aventuras de los niños y niñas protagonistas, los que pasaban diariamente en su centro educativo. Posteriormente llegó a denominarse Centro de Integración Carrusel, luego Centro de Desarrollo Infantil y hace 2 años, adquiere el nombre con el cual es reconocido actualmente como: Centro de Educación Inicial “Carrusel”.

Se les concede la autorización para su funcionamiento el 22 de octubre de 1990, mediante Resolución Administrativa No. 073-DP-A-2011 otorgado por el Instituto de la Niñez y la Familia – INFA, bajo cuyo reglamento se adhiere inicialmente. Con el cambio de gobiernos y de leyes, el centro educativo pasa a regirse por el reglamento del Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES.

Una de sus fundadoras, Rosario Peralta se dedica a su profesión de médico quedando el centro educativo bajo la dirección de la Lic. Clara Peralta, quien hace realidad su vocación de profesora y pasa a dirigir la institución educativa, habiendo dedicado 30 años a la educación de los niños y niñas desde los niveles iniciales, e incluso en el año 2004 con toda la experiencia adquirida da inicio a su nuevo proyecto de vida denominado Ausubel High School teniendo el mismo reconocimiento que ha logrado con el centro de educación inicial.



Inicialmente se contó solamente con diez niños y dos profesoras, siendo la mayoría de los niños familiares de las fundadoras por lo cual su madre doña Leonor Morales hasta la actualidad es conocida como la “abuelita” para todos los que han pasado por el establecimiento, ya que es ella la que está pendiente de todas las actividades que se realizan y la entrega de materiales dentro del establecimiento. Pero a través de los años, los niños han ido aumentando conforme los padres de familia hacían referencia a la excelente educación y atención, hasta llegar a la actualidad al límite de 200 estudiantes y 37 docentes.

Sobre el tema de los servicios, estos fueron desde el inicio de transporte y refrigerio, siendo doña Leonor la encargada de preparar los alimentos para los niños y docentes y el Doctor Freddy Hinojosa, esposo de la fundadora Clara, quien prestó al comienzo el servicio de transporte, ocupando desde hace algunos años las funciones de Coordinador Administrativo Financiero, además de gestionar la contratación de busetas escolares particulares para que realicen el recorrido diario.

En el momento presente, el centro educativo está ubicado en las calles Luis Moreno Mora 2-113 y Francisco Moscoso esquina, en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, laborando en horarios de 7:30am hasta 13:30pm de lunes a viernes y también cuenta con colonias vacacionales a finales del año lectivo.

Es una institución educativa de calidad, dedicada totalmente a la formación de niños y niñas con un futuro enfocado en su desarrollo como líderes inteligentes, positivos, proactivos y con valores humanos; proyectándolos en el inicio de una educación integral y humana de calidad y calidez. Además, tiene como propósito fundamental brindar procesos de aprestamiento y educación integral, cimentados en la enseñanza para la comprensión y en un currículo contextualizado, para lo que cuenta con maestras innovadoras, que medien la formación de niños y niñas con disciplina y desempeño auténticos, preparados para una educación de calidad y calidez y padres y madres de familia responsables en su misión de acompañar a sus hijos.



1.3 Misión, visión, valores

La Misión se la considera como el propósito o la finalidad de la existencia de toda organización. Los elementos que lo conforman son: a) el sistema social, entorno en el que va a actuar y lo que tiene como finalidad cumplir; b) lo que pretende realizar; y, c) quiénes son el objetivo de su finalidad (Thompson y Strickland, 2006). Por lo que la Misión del CEI “Carrusel” es:

“Brindar, procesos de aprestamiento y educación integral, cimentados en la enseñanza para la comprensión y en un currículo contextualizado, para lo que cuenta con maestras innovadoras, que medien la formación de niños y niñas con disciplina y desempeños auténticos, preparados para una educación de calidad y calidez y padres y madres de familia responsables en su misión de acompañar a sus hijos” (Centro de Desarrollo Infantil Carrusel, 2015).

El CEI “Carrusel” recibe a la niñez cuencana sin ningún tipo de distinción en cuanto a género, ofreciendo una socialización de calidad, dedicada totalmente a la formación de personas que en el futuro aporten sus conocimientos valiosos, para la construcción de una sociedad justa y enfocada en el bienestar común, con valores humanos sólidos e inquebrantables ante los conflictos que pudieren presentarse o ante las contrariedades que surjan en el cumplimiento de sus labores.

Con respecto a la Visión, autores como Fleitman (2000) la definen como “camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar decisiones estratégicas de crecimiento” (p. 3), haciendo una breve interpretación de esta definición, se podría decir que la visión es la exposición de hacia dónde se quiere llegar en la organización pero haciendo una perspectiva a largo plazo y considerando los posibles cambios en el entorno, las necesidades e incluso en las expectativas educativas en el futuro. Considerando por lo tanto lo anteriormente descrito, la Visión del CEI “Carrusel” es:

“Implementar un nuevo Modelo Educativo de Gestión Integral de Calidad, considerando a la práctica de valores y la enseñanza para la comprensión como el núcleo generador de una nueva cultura educativa, donde los procesos de aprestamiento y formativos generen cambios profundos en la disciplina y el comportamiento de los niños y niñas, proyectándolos en el inicio de una educación integral y humana de calidad y calidez” (Centro de Desarrollo Infantil Carrusel, 2015).



La educación está sufriendo muchos cambios que desafían a las instituciones educativas a brindar una enseñanza de calidad. En la Constitución de 2008 se reconoce a los niños y niñas menores de seis años como un grupo de atención prioritaria, y a la Educación Inicial como el primer nivel del proceso educativo. Según el Currículo de Educación Inicial del Ministerio de Educación, los docentes deben estimular el desarrollo lingüístico, cognitivo, socio afectivo y físicomotor de los niños, mediante el desarrollo de experiencias de aprendizaje apropiadas para su crecimiento, planificadas con base en las necesidades específicas de cada uno de ellos, de su entorno cultural y de su nivel de madurez. (Solis J. , 2019)

Los Valores representan la capacidad que tiene el ser humano para otorgar jerarquía sobre comportamientos a un "cierto sentimiento" que puede ser mayor o menor apreciable (Tarrés, Montenegro, Gayol y D'Ottavio, 2016). De esta forma el CEI “Carrusel” sigue e imparte los valores de “compromiso, disciplina, responsabilidad, respeto, honestidad” como parte de la formación de los estudiantes y de todo el personal del centro.

Los niños de esta forma aprenden a valorarse, respetar a los demás y así desarrollarse como personas con principios morales. La educación en valores es una de las necesidades que se observan en el ámbito escolar y el CEI “Carrusel” está en constante proceso de mejorar, conscientes de la responsabilidad y la trascendencia que conlleva la formación y preparación de la niñez, tanto en el conocimiento como en la práctica de valores, lo cual convertirá al alumno en una persona íntegra para la sociedad en la que se desenvuelve.

1.4 Servicios que oferta

Atendiendo tanto a la Misión y Visión del centro educativo, los servicios que el mismo ofrece a la comunidad cuencana es el “cuidado diario y estimulación temprana a niños y niñas a partir de 1 año 8 meses, educación inicial desde los 3 años, e imparten la enseñanza tanto lúdica como de aprendizaje en las diferentes áreas como son las: del idioma inglés, arte, música, terapia de lenguaje, deporte para estimular la coordinación motriz gruesa, servicio de transporte y servicio de refrigerio” (Centro de Desarrollo Infantil Carrusel, 2015).



1.5 Personal Laboral

El Centro de Educación Inicial “Carrusel” actualmente cuenta con 37 profesionales laborando dentro de la institución, los cuales se dedican a cubrir las áreas docentes y administrativas:

- Dirección: a cargo de la Lic. Clarita Peralta.
- Coordinación General: encargada a la Sra. Leonor Morales
- Coordinación de Recursos Humanos: bajo la responsabilidad de la Sra. Giulanna Peralta, quién a su vez dirige los departamentos de:

Secretaría: Sra. Andrea Álvarez.

Personal de apoyo: Sra. Janeth Fernández (Portería); Sra. Hilda Loja (Cocina); Sr. Froilán Cajamarca y Sr. Ángel Loja (Limpieza).

- Coordinación de Administración Financiera: siendo responsable el Dr. Freddy Hinojosa, quien dirige las actividades realizadas por:

Contadora: Ing. Patricia Sucuzhañay

Auxiliares Contables: Ing. Denisse Armijos, Ing. Diana Álvarez, Ing. Vanesa Delgado.

- Coordinación Académica: bajo la responsabilidad de la Coordinación de Recursos Humanos, quien gestiona el proceso del reclutamiento, selección y contratación del personal; además, de la gestión de las actividades en los niveles:

Inicial I: Tías Leonor, Aracely, Alexandra, Anita.

Inicial II: Tías María José, Silvia, Verónica, Paola.

Maternal I: Tía Verónica P.

Maternal II: Tías Mireya, Liliana, Paola C.

Inglés: Magaly y Johanna

Música: Lcda. Belén

Arte: Lcda. Mercy



Deportes: Lcdo. Henry

Terapia: Lcda. Carolina

Todo el personal recibe capacitación al inicio de cada año lectivo. Esta capacitación está orientada a la adecuación del perfil individual, al análisis de los cambios de los procesos a desarrollarse y motivar el potencial del empleado para que ejerza con responsabilidad sus funciones. Las actividades organizadas tienen como finalidad que la institución cumpla su misión, objetivos y estrategias.

El personal nuevo y antiguo, recibe y está en conocimiento sobre el Reglamento Interno de Trabajo de la institución, documento aprobado con la Resolución Administrativa No. 834-DRTC-2012 por el Ministerio de Relaciones Laborales el 7 de mayo del año 2012, en el cual se detallan con claridad aspectos sobre lo que es la Contratación Laboral, Horario de Trabajo, Asistencia, Remuneraciones, Vacaciones, Permisos. Además, dentro de este reglamento constan tal como lo dispone el Código del Trabajo, lo que son las Obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores, incluidas las causales de Faltas Leves y Graves cuyas sanciones están acorde al nivel del incumplimiento cometido.

La evaluación del desempeño y ascensos del personal, tiene como bases verificar el nivel de cumplimiento de la estrategia institucional, planes y programas que de forma anual se hayan planificado. Los coordinadores de cada área tienen la obligación de hacer registros de evaluación en los formatos que la institución establezca para cada quimestre o año educativo. Estos registros son considerados los instrumentos de recolección de información para realizar la evaluación del desempeño de sus integrantes administrativos y docentes.

Los ascensos estarán destinados a las personas que hayan obtenido una alta calificación en la evaluación de su desempeño, adicionalmente deberán demostrar que sus competencias personales y profesionales, han mejorado y, por lo tanto, son candidatos idóneos para obtener una mejor plaza de trabajo.



1.5.1 Organigrama CEI “Carrusel”

La institución se encuentra conformada por el siguiente personal:



ALBARRACIN ANDRADE SILVIA ROSARIO	DOCENTE
ALVAREZ RODRÍGUEZ ANDREA ALVAREZ	SECRETARIA
ALVAREZ RODRÍGUEZ DIANA PAOLA	AUX. CONTABLE
ARMIJOS AGUILAR DENISSE ALEXANDRA	AUX. CONTABLE
ASITIMBAY AGUIRRE ARACELY ELIZABETH	DOCENTE
BARROS LANDIVAR HENRY RENÉ	EDUCACIÓN FÍSICA
CAMPOVERDE PEÑALOZA MARÍA BELÉN	MÚSICA
CÓRDOVA JARAMILLO PAOLA JACQUELINE	DOCENTE
CORONEL AYALA MAGALY JANETH	INGLES
DELGADO PINOS VANESSA MARGARITA	AUX. CONTABLE
ESPINOZA GUEVARA MELIDA JASMIN	AUX. PEDAGÓGICO
FERNANDEZ LEÓN AMANDA JANETH	AUX. PEDAGÓGICO
GARATE RUGEL DAYANNA CAROLINA	T. LENGUAJE
GUAMAN CHILLOGALLI ALEXANDRA NATALY	AUX. PEDAGÓGICO
HINOJOSA PALACIOS FREDDY	DIR.ADMINIST
HINOJOSA PERALTA ESTEBAN	AUX.PEDAGOGICO
LIMA MOROCHO JESSICA PAOLA	DOCENTE
LLIVISACA TACURI ANA LUCIA	DOCENTE
LEON PESANTEZ DIANA ALEJANDRA	AUX. PEDAGÓGICO
LOJA ILLESCAS ÁNGEL ROMÁN	AUX. GENERAL
LOJA ILLESCAS HILDA MAGDALENA	REFRIGERIO
LUCERO MATAMOROS MIREYA FERNANDA	DOCENTE
MATUTE BONILLA EVELYN PAOLA	AUX. PEDAGÓGICO
MENDIETA DURAN MERCY EUGENIA	ARTE
MORALES ESPINOZA LEONOR AMÉRICA	AUX. PEDAGÓGICO
ORDOÑEZ ABAD VERÓNICA DEL CARMEN	DOCENTE
ORTIZ CORDERO MÓNICA PAOLA	COORDINADORA



PERALTA GALLEGOS GIULIANO	J. PERSONAL
PERALTA MORALES CLARA LEONOR	DIRECTORA
PERALTA SÁNCHEZ MARÍA VERÓNICA	DOCENTE
PESANTEZ DELGADO MAGALY FERNANDA	AUX.PEDAGOGICO
QUIZHPI MAZA ROSARIO LEONOR	DOCENTE
SOLIZ ORTIZ JOHANNA MONSERRATH	INGLES
SUCOSHAÑAY PESANTEZ SILVIA PATRICIA	CONTABILIDAD
TIGASI CHANGOLUISA LILIANA EDITH	DOCENTE
VIVAR CAMPOVERDE MARÍA JOSÉ	DOCENTE
ZHUNIO MAYAGUARI VERONICA DE JESÚS	AUX. PEDAGÓGICO
SERRANO SÁNCHEZ ANAHÍ MARILYN	AUX. PEDAGÓGICO
LIMPIEZA	
ARÉVALO MOROCHO INÉS MARÍA	AUXILIAR DE LIMPIEZA
CAJAMARCA QUILLE FROILAN	JARDINERO
MOROCHO CORAIZACA MARÍA JACINTA	AUXILIAR DE LIMPIEZA

Tabla 1 Organigrama

Fuente: Centro de Educación Inicial “Carrusel”

Cada uno se encuentra cumpliendo una función específica, de acuerdo a su vez al siguiente organigrama jerárquico – funcional:

ORGANIGRAMA JERÁRQUICO – FUNCIONAL CEI “CARRUSEL

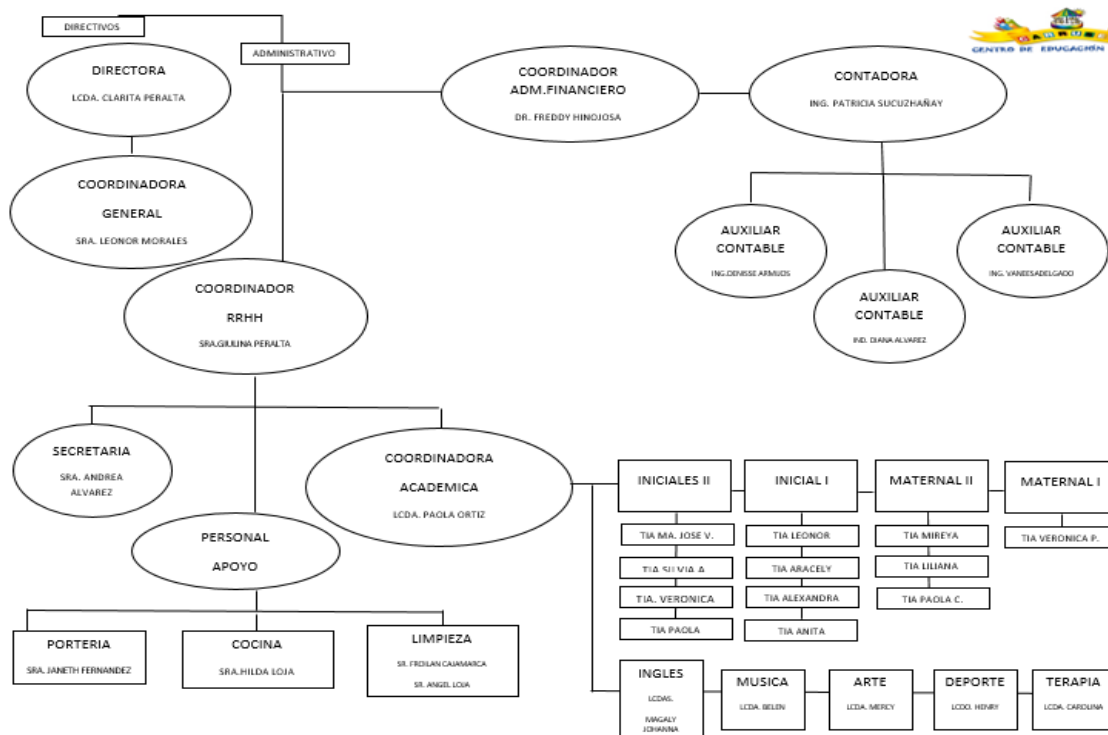


Tabla 2 Organigrama Jerárquico

Fuente: Centro de Educación Inicial “Carrusel



CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIONES BÁSICAS

2.1 Teoría de la información Organizacional según Karl Weick.

Toda organización se encuentra conformada por personas, las cuales se interrelacionan entre ellas y con su entorno. Se encuentran enfocadas en hacer efectivas sus metas, objetivos y finalidades para las que fueron creadas, para ello mantienen diseñadas un sistema de actividades, cuya estructura se encuentra coordinada de tal forma que sus miembros estén vinculados. Para que las organizaciones funcionen correctamente, es necesario que la información que se genera y maneja dentro de la misma sea utilizada con un enfoque de mejora del proceso comunicativo y de esta forma, reducir la incertidumbre, es aquí en donde la Teoría de la Información Organizacional de Karl Weick adquiere relevancia.

La perspectiva de la teoría de Weick (1979) se sustenta en la forma en la cual se administra la información al interior de las organizaciones; además, permite comprender que las organizaciones son campos de interacción en donde se da la comunicación de forma interactiva entre los miembros de un grupo humano, caracterizado por emitir pensamientos.

Weick de forma concreta enfatiza que se debe resaltar lo que se ha hecho para confirmar si está en coherencia con lo hablado, sólo de esta forma se podrá constatar que la información generada o recibida está siendo bien utilizada en el presente y las experiencias que de ella se derivan, para el futuro.

Mientras que (Perlo, 2006, pág. 102), hace énfasis en el uso del lenguaje como una forma de “manifestación del pensamiento” siendo esta importante dentro de toda realidad organizacional, además este autor menciona que el proceso dentro de la organización conlleva a la recopilación, gestión y uso de la información, por lo que hay que considerar en sí, primero el actuar y luego entender el acto realizado. De esta forma la palabra dentro de la comunicación tiene relevancia cuando se entabla una conversión.

Los individuos actúan y luego mirando lo que han hecho declaran la existencia de una realidad organizacional determinada. Actuar y declarar es lo que Weick (1995) sintetiza en



el concepto de enactment (promulgación), en esta línea de análisis los conceptos de “organizar y crear sentido” se encuentran en relación estrecha.

A Weick le interesaba entender cómo la comunicación (interna a la organización) transformaba la información proveniente del contexto y permitía su asimilación por las personas ubicadas en distintas posiciones jerárquicas dentro de las organizaciones. (Collado & Galguera García, Teorías de la Comunicación, 2009, pág. 3)

Muchas de las ideas de Weick en opinión de Medina apuntaban a la construcción y adopción de su teoría siguiendo una línea de psicología social, en la cual la organización concede a sus colaboradores libertad para accionar, incluida la libertad para poder hablar y emitir ideas u opiniones. Este constructo será básico para el entendimiento de los procesos de integración y dispersión de grupos con la finalidad de obtener el objetivo enarbolado por los grupos de mayor hegemonía dentro de la organización. (Medina, 2010, págs. 91-109)

Es aquí en donde radica el núcleo del problema, ya que la organización al conceder la libertad mencionada anteriormente, está dando paso a la creación y divulgación de mensajes que pueden ser interpretados con múltiples significados, a esto Weick lo denominó como "equivocalidad", con una palabra o situación equívoca que debe ser superada desde la organización, a través de la incorporación de normas, reglas que permitan reducir a niveles mínimos la equivocabilidad, tanto de la información que ingresa como de la que facilita al exterior. De forma concreta, cada mensaje o sugerencia que se recibe para determinado departamento dentro de la organización, debe ser manejado y resuelto por los miembros del mismo departamento, en el menor tiempo posible y por personal con experiencia en comunicación asertiva. (Collado & Galguera García , Teoría de la Información Organizacional , 2009, pág. 274)

2.2 Comunicación

Antes de entrar en definiciones, es importante conocer que el ser humano necesita comunicarse y desde sus inicios ha utilizado medios como las señales, signos, entre otras formas. Para Fonseca (Vargas & M, del Socorro , 2015) comunicar es “llegar a compartir



algo de nosotros mismos”, de aquí puede confirmarse esa necesidad de mantener contacto e intercambiar ideas para darle un sentido.

A través de la evolución de la historia, el ser humano ha buscado formas para comunicarse y facilitar el desarrollo de su vida personal y económica, teniendo en cuenta que, sin este recurso, no habría entendimiento, comprensión y no se podrían satisfacer incluso, las necesidades básicas de las personas, por ello la comunicación ha sido la herramienta fundamental en la vida humana.

De acuerdo a Bronstrup, Godoi y Ribeiro: la comunicación puede ser “entendida como la interacción perceptiva sin fronteras o como la interacción cultural del ser humano que promueve el lenguaje y el diálogo entre pares”. Es compartir, construir e incluso discrepar el entendimiento sobre un tema, creencia o valor cultural en común, incluso llegar a generar malentendidos en las interpretaciones. Estos mismos autores hacen mención de los objetivos de la comunicación: a) determinar cuáles son los medios de comunicación; y, b) establecer un procedimiento en el ámbito comunicativo; el punto focal está en qué el medio de comunicación elegido para realizar el proceso comunicativo cumpla la función de saber qué y a quién se quiere informar o transmitir un mensaje. (Bronstrup C., 2007)

La comunicación, por lo tanto, dispone de muchas y variadas posiciones, aunque la que brinda Fonseca (Fonseca, 2005, pág. 11) está relacionada atendiendo dos aspectos bases: “su proceso y funcionamiento”, considerando el inicio desde el interés comunicativo del emisor de transmitir el mensaje, utilizando para ello alternativas de acuerdo a una situación específica, tal como se lo resume a continuación:

- a) De acuerdo al emisor y receptor, o participantes intervinientes, puede ser: Intrapersonal, Interpersonal, Grupal, Pública y Masiva.
- b) Conforme al medio que se haya utilizado, se divide en: Verbal, No verbal y Electrónica.
- c) Considerando el mensaje que se pretende comunicar:
 - Por el contenido: Público o Privado.



- Por el tratamiento: culta, estándar, coloquial y popular.

d) Teniendo en cuenta el tratamiento que se dé al lenguaje: Culta, Estándar, Coloquial y Popular

e) Por el contexto, sea social, el lugar o aspectos psicológicos: Formal e Informal. Una vez que se ha llegado a precisar las formas en las cuales se da la comunicación, es fundamental conocer las funciones que cumple, la cual no sólo se limita a la difusión de pensamientos u opiniones, sino que cumple otros roles de similar importancia, entre los que se mencionan:

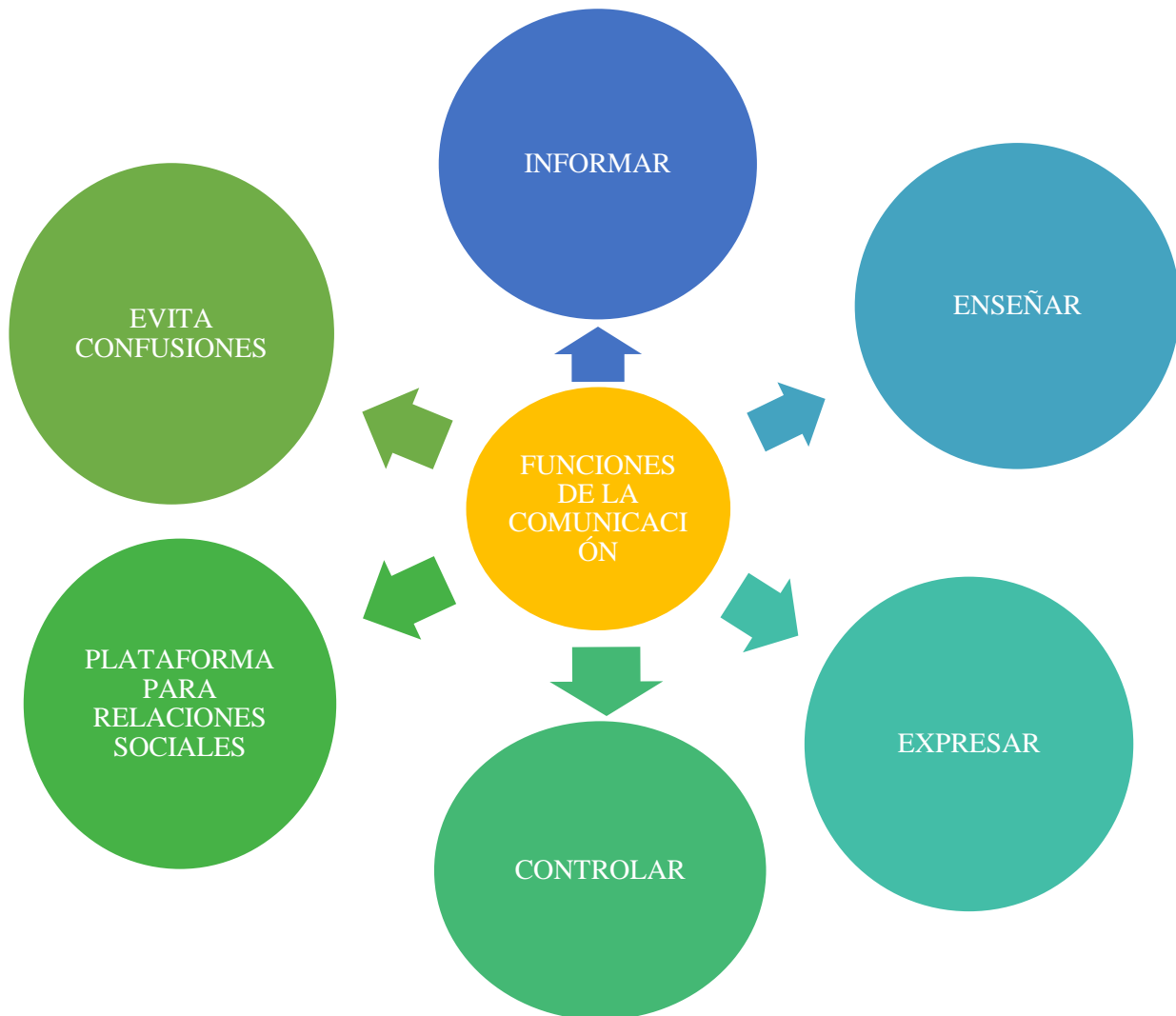


Figura 1 Funciones de la Comunicación.
Elaborado por: Magaly Coronel (2019).

Cada una de estas funciones, implica un proceso complejo, debido al constante diálogo e intercambio de información que se realiza entre dos o más personas.



2.3 Comunicación Interna

Este tipo de comunicación está dirigida hacia el cliente interno de la organización, siendo considerado así el empleado o trabajador de la misma. En la actualidad, el pensamiento de que sólo las grandes empresas deben planificar y desarrollar estrategias de comunicación interna dirigidas a lograr objetivos y metas, está cambiando. La consecución del éxito y de lograr mejores niveles de competitividad, se logra a través de la motivación e inculcamiento de una buena cultura corporativa del cliente interno, por lo que la implementación de estrategias comunicativas pasa a ser una herramienta clave dentro de la organización. (Alvarez, 2007, pág. 5)

Esta comunicación puede ser concebida como una "función básica y prioritaria, que persigue la creación de las condiciones para satisfacer la estrategia general de la compañía" (Álvarez, 2007, págs. 1-6) . La comunicación interna es el diálogo entre la dirección y los trabajadores, es un constante feedback entre las partes. Se trata de gestionar el flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan en todas las direcciones, dentro de las organizaciones. La finalidad es organizar y promover este flujo de información que circula por los canales internos y que contribuye a obtener resultados como motivar e integrar a los colaboradores, coordinarlos, transmitir objetivos, difundir las políticas, construir la identidad de la organización, crear un clima de confianza, etc.

Identidad, cultura y comunicación interna son los tres elementos claves que van de la mano en una organización, pues la última permite fortalecer la segunda entre los colaboradores para que a su vez se identifiquen con la primera. De esta forma ellos, conociendo la identidad y la manera en cómo actúa la organización, podrán sostener los mensajes que la misma pretende comunicar, de esta forma, los objetivos de la comunicación interna se concretan en:

- Mejorar la imagen que los empleados tienen de la organización.
- Dar a conocer cuál es la realidad de la empresa.
- Lograr mejorar el nivel de la cultura corporativa.
 - Innovar la calidad de la producción.



- Que todos los cambios que a nivel interno se realicen sean exitosos. (Alvarez, 2007, pág. 5)

Se podría afirmar en general que la finalidad es alcanzar éxito empresarial u organizacional, promoviendo el aumento de los niveles del conocimiento e incentivar el talento, de forma interna dentro de la empresa.

Entre los instrumentos que pueden utilizarse en este tipo de comunicación se encuentra:

- Diseño de un Plan Estratégico Corporativo.
- Solucionar los aspectos negativos de la Organización de la dirección de comunicaciones.
- Enseñar un estilo propio a cada estudiante para que también motiven la comunicación (Merlano, 2007).

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, si conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no hay que olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías, que provoca lo que Weick llama el principio de la “equivocalidad”.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna según (Robbins, 1999), ésta se puede dar mediante las siguientes formas:



- **Formal:** cuyo contenido está referido a aspectos laborales, utilizándose la escritura como medio: comunicados, memorándums, convocatorias, etc. Es lenta debido al cumplimiento de las formalidades internas.
- **Informal:** aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales, siendo más rápida que la formal.
- **Horizontal:** se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- **Ascendente,** que se genera desde abajo hacia arriba de acuerdo a la disposición jerárquica de la organización; y,
- **Descendente,** contrario a la anterior, se da desde arriba hacia abajo.

Las organizaciones suelen cometer el error de convertir su proceso comunicativo en unidireccional, de manera que los trabajadores representan sujetos pasivos cuya opinión, ideas e incluso sugerencias, no tienen relevancia. Cabe añadir que el diálogo entre la dirección y los trabajadores debe ser constante, siendo el *feedback* fundamental.

La comunicación interna se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito tanto interno como externo. Además, facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones. Ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuentan las organizaciones en la actualidad para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización. La necesidad de comunicación es muy sentida por los trabajadores de las instituciones, ya que al final ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado como un activo valorado.



2.4 Tipos de comunicación

La comunicación basada en los canales que se utilizan puede ser dividida en los siguientes tipos: Verbal, no verbal y gráfica.

- **Comunicación Verbal:** se refiere a la comunicación que se vale de la palabra para dar el mensaje, es la principal forma de comunicación que se utiliza. Puede ser oral o escrita. Por ejemplo: Conversaciones, juntas, entrevistas, memorandos, cartas, tablero de avisos, correo electrónico, páginas de internet etc.
- **Comunicación No Verbal:** podemos comunicar sin pronunciar palabras, sin escribir cosa alguna. Las acciones son actividades de comunicación no verbal que tienen igual importancia que la palabra y las ilustraciones. Puede ser por medio del movimiento corporal (postura, gestos, ademanes), la proxémica (uso físico de los espacios), etc. Incluye expresiones faciales, tono de voz, patrones de contacto, movimientos, diferencias culturales, etc. En la comunicación no verbal se incluyen tanto las acciones que se realizan como las que dejan de realizarse. Así, un apretón de manos fuerte, o llegar tarde todos los días al trabajo son también comunicación. En las organizaciones, la comunicación no verbal se da por las asignaciones de espacios físicos, la manera en que se sienta la gente en las juntas, la forma como se visten, etc. (Castro A. , 2013)
- **Comunicación Gráfica:** la comunicación gráfica y las ilustraciones son complemento para la comunicación de tipo verbal, se refiere a los apoyos gráficos que se utilizan tanto para apoyar un mensaje como para transmitir una idea completa. Las organizaciones utilizan diagramas de avance, mapas, logotipos, iconos y otro tipo de gráficos para complementar la actividad de comunicación. Es importante combinar las ilustraciones con palabras bien seleccionadas para lograr el éxito de la comunicación. De igual manera, las fotografías, pinturas y similares obras de arte tienen una función de comunicar por sí mismas, por medio de la imagen que transmiten.



2.5 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional, tal como lo afirma Arellano (Arellano, 2008, págs. 1-15), es un medio e incluso una táctica para manejar el conocimiento dentro de toda organización, la cual debe ser planeada para que las acciones comunicativas entre todos los actores de la entidad, se acoplen cultural y socialmente a la realización de sus actividades diarias dentro de la misma.

La efectividad de la comunicación organizacional puede ser conocida a través de la evaluación de la adaptación de los clientes internos al entorno de la misma, a la interacción con el cliente externo y la satisfacción de sus necesidades personales acorde al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades con la organización.

Este tipo de comunicación puede ser definido como "aquella en la que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas" (Castro A. , 2013, pág. 5). Como lo menciona el mismo autor, se la considera efectiva internamente para evitar que la ansiedad del empleado por conocer aspectos de la organización, llegue a generar chismes, tergiversaciones o rumores. Existen dos tipos de comunicación que pueden ser utilizadas por las empresas: aquellas formales y luego las informales.

Las funciones de este tipo de comunicación involucran a todos los actores:

- Descriptiva: indaga sobre el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización, exponiendo los resultados obtenidos.
- Evaluadora: expone las razones de lo que origina el comportamiento de los diferentes ámbitos y cómo influyen en los procesos comunicativos que se desarrollan.
- Desarrollo: analiza y propone la forma de obtener mejores resultados, tomando como base las deficiencias y fortalezas encontradas. (Castro A. d., 2013)

La formalidad de las comunicaciones dentro de la organización abarca usos de instrumentos de correspondencia escrita como los memorándums, emails, etc. Se encuentra ordenada de la siguiente forma:



- Descendente, desde el nivel jerárquico más alto como puede ser la gerencia o dirección, hacia abajo, llegando a los trabajadores o empleados.
- Ascendente, es contrario al anterior, siendo considerada como primordial ya que generan otra forma de mejorar el clima laboral, ya que el empleado al dirigirse al punto más alto, logra aclarar los malentendidos y rumores que se pudieren haber creado.
- Horizontal, siendo realizable entre personal con el mismo nivel jerárquico, lo que permite a su vez mejorar la coordinación e interrelación de los departamentos, organizando y determinando cuáles son sus funciones específicas para evitar una duplicación de labores.
- Diagonal, se da entre departamentos diferentes, aplicable en casos concretos y específicos cuando necesitan comunicarse para obtener algún tipo de información. (Castro A. , 2013)

La comunicación informal se sustenta contrario a la anterior, en utilizar espontáneamente los recursos que dispone siendo la interacción en base a relaciones de afecto y amistad, beneficiando al grupo de trabajo, aunque algunas veces puede ser perjudicial.

Se pueden mencionar diversos tipos de comunicación dentro de la organización por los cuales Castro recalca que nos permiten desarrollar una efectiva interacción:

- **Comunicación en Asamblea:** en la cual los miembros de la organización se reúnen para poder intercambiar ideas sin un número de veces prefijado, aunque quienes intervienen sí hayan sido previamente seleccionados.
- **Comunicación por Emisarios:** contrario a la anterior se elige a una sola persona para que a su vez ella informe a toda la comunidad sobre las conversaciones o el diálogo que ha realizado.
- **Comunicación por Red:** la comunicación se da de forma selectiva, de acuerdo sobre todo al nivel jerárquico que ocupa y la importancia de que se le informe en forma prioritaria
- **Comunicación por Tecnología:** la información se comunica a toda la colectividad a través de medios que abarcan un gran grupo o sector de la colectividad.



Cada uno hace uso del recurso humano que en este caso son los miembros de la organización o cliente interno, en el cual una o varias personas pasan a ser seleccionadas para ser emisarios y transmitir información en situaciones como el diálogo de conflictos, e incluso se otorga a la tecnología actualizada un nivel de importancia dentro de la clasificación, debido sobre todo a la agilidad y celeridad con la cual pueden darse a conocer a todo el grupo o sector los acuerdos que se han alcanzado.

Para que la comunicación se encauce de una forma coordinada y coherente hacia todos los públicos, es necesario que sea planificada y diseñada desde un punto de vista estratégico que evite que los mensajes y objetivos básicos de la organización que son los que al final van a conformar la imagen corporativa, y deben estar presentes en todas las actuaciones de comunicación, pueden ser trasladados a los distintos públicos de forma arbitraria, inconexa y, en definitiva, sin rumbo o con una dirección solo parcial.

2.6 Comunicación institucional en el ámbito privado

En las organizaciones actuales, día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional. La importancia de este proceso consiste en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de “mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización”. (Soria, 2008, pág. 11)

Para integrar la comunicación de manera estratégica y productiva en una organización privada, es necesario analizar sus necesidades de comunicación y sobre esta base formular un modelo o plan general acorde a las necesidades de cada tipo de público (internos, externos y especiales) con los que se interactúa, para precisar una estructurada integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar los objetivos propuestos. Este proceso es más necesario en las empresas privadas, que son el segmento de la sociedad más vulnerable, donde se cuenta con mayores problemas para insertar procesos de cambio en la forma de administrar por su complejidad.



Las comunicaciones en el sector privado son casi tan heterogéneas como las compañías, ya que cada una de ellas las concibe, organiza e implementa de manera diferente. En general las empresas no tienen una práctica comunicacional que se sostenga en un sistema de decisión gerencial, sino en la experticia y los recursos disponibles. En este contexto existe la disyuntiva entre aplicar un modelo efectivo, aunque sea complicado dirigirlo hacia el éxito en el cambio, o elegir aquel que a pesar de ser conocido y de fácil aplicación no está en capacidad de enfrentar los cambios que son necesarios para mejorar las metas empresariales.

La comunicación interna dentro de las instituciones y organizaciones privadas, al ser potenciada con las nuevas tecnologías, se vuelve una herramienta de generación con un nivel muy alto de confianza, lo que constituye una de las vías más eficaces para lograr una efectiva transparencia informativa, tanto a nivel de los clientes internos como externos.

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficiente y efectiva. El comprender a la comunicación como un sistema transversal a la institución hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. La comunicación interna es el alma y el espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución y organización. La inexistencia de una verdadera comunicación interna, la rumorología y el secretismo son otros de los inconvenientes con los que se tiene que lidiar en toda institución pública o privada, lo que conlleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios trabajadores.

2.7 Stakeholders

Se los puede definir como "personas, grupos u organizaciones que deben ser tomadas en cuenta por los líderes, gerentes o personal de primera línea...todas las partes que son afectadas o que afectan la estrategia de una organización" (Solís, 2017, págs. 83-101). El término no sólo hace referencia a los actores dentro de una organización pública, sino también privada, siendo importante que las organizaciones realicen un mapeo de los Stakeholders y analicen la relación que sostienen con ellos, con el propósito de fortalecer y consolidar estos vínculos.



Las relaciones con los stakeholders funcionan en tres niveles de análisis: el racional (la organización en su conjunto), el procedimental (los procedimientos operativos habituales) y el transaccional (la negociación diaria). En términos de comunicación empresarial, los Stakeholders, son todas aquellas personas e instituciones que se encuentran dentro del entorno de la empresa; considerándose como tales tanto a las personas que ya tienen vínculos con la empresa como a las que sin tener esos vínculos podrían establecerse en un momento determinado.

Cada stakeholder sería como un tipo de público al que hay que dirigirse de acuerdo con unas estrategias comunicativas específicas y diferentes de las que se utilicen para dirigirse a otro tipo de público, pero todas ellas destinadas a lograr los mismos objetivos empresariales y conseguir aumentar la rentabilidad de la empresa. Por este motivo, en el plan de comunicación de la empresa deben reflejarse los stakeholder, es decir, cada uno de los grupos que rodean a la empresa y definirse las estrategias comunicativas que se han de llevar a cabo en cada caso para lograr los objetivos empresariales deseados.

La identificación de las expectativas y demandas de los stakeholders, así como la integración de los mismos en la estrategia de una organización es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento exitoso. Desde un punto de vista de la gestión de proyectos, el Project Management Institute (PMI, 2013, pág. 549) los define como: "un individuo, grupo u organización que podrían ejercer o recibir el impacto de una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto".

Haciendo la interpretación de ambas definiciones, se puede confirmar que se trata del estudio de las implicaciones que tienen los cambios llevados a cabo y que afectan a la misma organización o sobre los individuos que la conforman, de manera que al estar relacionados con el proyecto su influencia pudiera ser positiva o negativa.

En definitiva, el diálogo con stakeholders es mucho más que gestionar el riesgo, representa una oportunidad para crear una verdadera ventaja competitiva y hacer que la compañía sea más sólida y fuerte. Las relaciones no sólo aportan aprendizajes e ideas de



mejora de forma pragmática y en función de la coyuntura de la compañía, sino que también pueden ayudar a encontrar una solución en un momento determinado o a reforzar que una decisión tomada sea la correcta.

2.8 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas tienen un aporte importante dentro de lo que son las organizaciones, debido a su capacidad de permitir una dinámica social informando sobre lo que hace la organización y lo que la sociedad percibe sobre ella y la demanda que le hace. En este sentido abarcan las relaciones con los medios de comunicación, el protocolo en actos y acontecimientos, la comunicación dentro de los actores de la organización (clientes internos) con los actores externos (clientes externos) y viceversa. Incluso las relaciones públicas alcanzan la capacidad de analizar todo lo que afecta o puede afectar a las organizaciones, tendencias sociales y situaciones perjudiciales (Castillo, 2009, pág. 9).

Se convierten las relaciones públicas en el elemento esencial en la gestión de la comunicación de las organizaciones, favoreciendo que esas relaciones se tornen duraderas y aporten tanto a la organización, a sus actores y la sociedad en general.

Catillo (Castillo, 2009, pág. 15) nos brinda la definición: "actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo". Se debe tener en cuenta que las relaciones públicas cumplen con la necesidad de explicar a la sociedad qué hacen y qué objetivos persiguen, es necesario señalar que ello implica la existencia del requisito de veracidad que se exige a toda información.

2.9 Historia de las relaciones públicas

El origen de las relaciones públicas, se remonta a los comienzos de la civilización. El ser humano siempre en cualquier momento y lugar, manifestó la necesidad de comunicarse con sus pares y desde entonces ha ido perfeccionándose.

Se sabe que la técnica primitiva de esta disciplina, se desarrolló en el campo de la ciencia política. En efecto, en este plano, cuando el ser humano comenzó a percibir que existían



otros métodos más eficaces que la fuerza para convencer a los demás, fue cuando se sentaron las bases de las relaciones públicas. Con el correr de los siglos, se mistificó la escritura; en Grecia y Roma surgieron la literatura y la filosofía, las que pueden interpretarse como vínculos de relaciones públicas (López, 2013).

En la Antigua Grecia se fomentaba la discusión pública en el ágora y se persuadía al público haciendo uso del teatro. Los romanos introdujeron dos vocablos propios de la profesión: la República ('cosa pública') y la Vox Populi ('voz del pueblo'). Tras la caída del Imperio Romano y siguió una época de oscurantismo durante la Edad Media donde el desarrollo de las relaciones públicas fue casi nulo, pues no se permitía el libre debate de ideas.

Pero realmente la primera mención técnica registrada sobre las Relaciones Públicas como tales, se adjudicó a Dorman Eaton, abogado y profesor de la Yale University de los EE.UU. El mismo fue quien en 1882 tituló sus conferencias "The Public Relations and the Duties of the Legal Profession", fijando la necesidad de dar la debida atención a las ciencias humanísticas en la expansión de los negocios.

A partir de este suceso, comenzó a desarrollarse un gran movimiento y crecimiento en el campo de las Relaciones Públicas. Sin duda, el país que más favoreció el crecimiento de las relaciones públicas desde esta época hasta la Segunda Guerra Mundial fue Estados Unidos. Se distinguen las siguientes etapas en esta época:

- 1600-1800: Este es un periodo marcado por las luchas por la independencia. Las relaciones públicas sirvieron tanto a los fines de los colonos, quienes buscaban fomentar su independencia a través de diversos medios (entre ellos la prensa, el teatro, folletos), como a Gran Bretaña, que intentaba controlar a las colonias.
- 1800-1865: Este período se caracteriza por la creciente importancia que adquiere la opinión pública. Se debatían diversos temas: la esclavitud, el sufragio femenino, el laicismo, etcétera, y la incipiente prensa de masas era el vehículo de todas esas ideas.
- 1865-1900: Esta época estuvo marcada por una depresión económica que afectó terriblemente la imagen de los industriales. No se tenía conciencia de la importancia de



contar con el favor del público y se hacía un uso indiscriminado de las «falsas noticias» redactadas por los agentes de prensa.

- 1900-1919: Surge la figura de Ivy Lee como padre práctico de las relaciones públicas. Lee contribuyó de sobremanera al crecimiento de la profesión, puesto que inició una política de puertas abiertas destinada a informar al público. Humanizó la profesión y dio cuenta de la importancia de hacer concordar la información pública con la privada. En 1917, Wilson como presidente electo de los Estados Unidos de América crea el Comité de Información Pública (también denominado Comité Creel), destinado a lograr que los ciudadanos estadounidenses apoyaran la entrada del país en la Primera Guerra Mundial, en lo que fue una clara utilización de las relaciones públicas con fines políticos. Cabe destacar que Wilson había llegado a la Casa Blanca bajo un programa político basado en la no intervención militar, lo que puso las cosas bastante difíciles a la Comisión Creel (conocida también como el Comité de los 12 sabios).
- 1919-1929: En este período se destaca la figura de Edward Bernays como padre teórico de la profesión. Escribió varios libros delimitando las funciones y alcances de la misma y dedicó muchos esfuerzos a hacer relaciones públicas de las relaciones públicas, es decir, a mejorar la imagen de la profesión. El trabajo de Bernay's destacó por la importancia que otorgó a la necesidad de escuchar al público y trabajar en función de sus necesidades.
- 1929-1941: Las relaciones públicas cobran gran importancia, ya que tras la Gran Depresión se hace sumamente necesario reivindicar a las empresas y explicar su contribución al sistema económico. (Lopez, 2013)

En Europa las relaciones públicas no crecen con la misma intensidad que en Estados Unidos debido a la presencia de gobiernos totalitarios que impidieron el desarrollo de la disciplina. Posteriormente destacan los siguientes hitos:

- Justo en 1946, con la caída de estos regímenes totalitarios europeos, surgen las asociaciones nacionales que agrupan a los profesionales de las relaciones públicas. La primera de ellas se creó en los Países Bajos.
- En 1948 Gran Bretaña crea el Instituto de Relaciones Públicas.
- En los años 1950 surgieron asociaciones en Grecia, Bélgica, Suiza, Italia y España, entre otros países.
- En 1955 se funda la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA).



- En los años 1960 las asociaciones se agrupan en una organización, la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP).
- En 1960 se crea la FIARP (Federación Interamericana de Relaciones Públicas), reconocida por la OEA.
- En 1984 se convierte en la CONFIARP (Confederación Interamericana de Relaciones Públicas) al sumarse España.
- En 2001 Natalia Martini crea el Primer Portal de Relaciones Públicas (RR.PPnet) (López, 2013).

2.9 Estrategias de comunicación

El tiempo presente ha sido catalogado como sociedad de la información. En ella, el desarrollo tecnológico ha incrementado el intercambio de mensajes, lo que ha llevado al surgimiento de nuevos medios y, paradójicamente, a una reducción de las mediaciones

Esta situación ha afectado al mercado de los medios tradicionales, de carácter masivo, y ha acrecentado el desarrollo de estrategias de comunicación basadas en medios alternativos, ha permitido que la gestión de contenidos esté al alcance de muchas más personas y que la producción de soportes de comunicación tenga lugar en entidades de todo tipo, las cuales se comunican directamente con sus públicos sin tener que pasar por el filtro de los medios de Comunicación (Preciado, 2009, págs. 121-131).

Las estrategias de comunicación que Preciado plantea conforman el Plan de Comunicación Interna, y donde sugiere que deben enfocarse en los siguientes puntos:

- El marco de la gestión estratégica de la comunicación, apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos.
- Establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización.
- Evaluar la cultura de la organización. No se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.
- Formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo.



- Mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucional.

El vínculo entre la comunicación interna y la estrategia organizacional en este punto es claro, lo que implica que la comunicación es fundamental para la estrategia. Con esta significativa relación, la mayoría de las empresas están cada vez más conscientes del papel que juega la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales. El proceso de comunicación implica el intercambio de información entre empleados y otros miembros de una organización.

Con respecto al proceso de formulación estratégica, éste comienza con el desarrollo de una matriz de comunicación interna, esta determina diferentes niveles de comunicación y los actores importantes en cada nivel. Es especialmente allí donde la teoría de los participantes entra en juego en relación con la formulación de una estrategia de comunicación interna (Alvarado, 2017). Una estrategia efectiva formulada puede traer muchos beneficios a la organización, mejora el compromiso y el sentido de pertenencia de empleados a sus organizaciones, reduce los conflictos y mejora el rendimiento, crea una fuerza de trabajo informada, articula la misión y los objetivos de una organización, promueve la creatividad y la innovación.

2.10 Clima Laboral

Para que exista un buen clima laboral en una institución tanto pública o privada debe existir una buena comunicación dentro de su lugar de trabajo, donde exista calidez laboral, buen trato y sobre todo respeto, así sus empleados demuestren todas sus habilidades y puedan proyectar una buena imagen hacia su público externo lo que hace que su empresa gane mayor reputación y prestigio.

Por lo tanto, se puede definir al clima laboral como el:

"...constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen sobre su comportamiento y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas". (Noriega Bravo, 2011).



De manera que un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno. Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle (Urdiales, 2015).

El clima organizacional de acuerdo a Rodríguez se origina

“...producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas”. (Rodríguez, 2011, págs. 219-234).

En relación a lo que es la satisfacción laboral, se la considera que tiene relación directa con la concreción personal del trabajador sobre las condiciones de trabajo en las que se desempeña, lo cual le genera una sensación de bienestar emocional y afectivo.

El clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, esta percepción influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Claro está que involucra factores críticos que se traducen en conductas concretas, las cuales afectan la rentabilidad y el logro de las metas estratégicas. Pero la baja percepción del clima organizacional se da también, de alguna manera, por la inequidad remunerativa, falta de un programa de incentivos, dificultad para ser promovido, deficientes condiciones de trabajo (referidas al espacio), ubicación, higiene, seguridad y salud en el trabajo y falta de liderazgo. De igual forma por el deficiente trabajo en equipo, malas relaciones humanas, comunicación interna mal dirigida, alta rotación; traducido en ineficiencia y baja productividad.

El clima laboral es un ente fundamental que construye cada persona de la organización en base a su experiencia y las percepciones, tanto físico como humanas en donde desarrollan



sus actividades cotidianas y siendo un indicador fundamental puesto que un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que la integran (Charry, 2018, págs. 24-34).

Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc.; el personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, etc.

Se parte de considerar el clima organizacional como un fenómeno complejo, multifactorial, que involucra a: factores relacionados con liderazgo y prácticas de dirección en cuanto a solución de conflictos, dirección participativa y trabajo en equipo; así como factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento dentro de la organización.



CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

La realización de un plan de comunicación exige que previamente se realice el diagnóstico de la situación de la institución educativa Carrusel, por lo que, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos comunicacionales, se realizó la recolección de datos importantes, que permitieron determinar los problemas de comunicación y sus posibles soluciones.

3.1 Diseño y enfoque de la investigación

El diseño de la investigación constituye el plan o la estrategia para obtener la información que se desea y cumplir con los objetivos que persigue el trabajo (Hernández, Fernández Colado, & Baptista Lucio, 2010, 2006, 2003, 1998, 1991, pág. 120), dentro de la investigación se ha señalado que el diseño es no experimental tal como afirma Hernández, Fernández y Baptista (2010) se trata de observar el fenómeno de las deficiencias de la comunicación interna en su contexto natural, de tipo transversal ya que el problema es observado en un momento único, caracterizándose por ser exploratorio al realizar una revisión inicial a un problema que ha sido poco analizado a nivel institucional; descriptivo porque indaga la incidencia de la situación problemática en los clientes internos; y correlacional describiendo la relación y efectos que se generan de la problemática de la comunicación interna.

El trabajo de investigación es de enfoque cualitativo, se ha utilizado métodos de observación, entrevista y grupos focales los que se analizan a continuación.

3.1.1 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (Hernández, Fernández y Baptista, 2010. pp.7-8).

El marco teórico de la investigación se fundamentó en información de los antecedentes e historia del Centro de Educación Inicial “Carrusel”, lo que es la Comunicación, las Relaciones Públicas y el Clima Laboral, realizando la recopilación en



repositorios científicos y digitales permitidos, de tal forma que las fuentes sean confiables, relevantes por el contenido y con suficiente rigor bibliográfico.

3.2 Métodos, técnicas e instrumentos

3.2.1 Métodos

La metodología se emplea para reunir los datos que deben examinarse de manera crítica. Tal como afirma Malhotra (Malhotra, 2008, pág. 42), este tipo de consideraciones metodológicas incluyen el tamaño y la naturaleza de la muestra, el diseño de los instrumentos y su aplicación, los procedimientos empleados para el trabajo de campo, el análisis de los datos y los procedimientos del informe. Estas verificaciones brindan información sobre la confiabilidad y validez de los datos, y sirven para determinar si éstos se pueden generalizar al problema en cuestión. Los métodos utilizados son:

- 1- **Inductivo - Deductivo (problema):** al hacer el estudio particular del problema.
- 2- **Histórico - Lógico (marco teórico):** se hizo la revisión bibliográfica para sustentar el marco teórico en base a lo que es el análisis de artículos científicos, libros, papers, investigaciones con resultados validados y confiables.
- 3- **Analítico - Sintético (propuesta):** de tal forma que a través del análisis de las posturas y experiencias sobre este problema se han sintetizado en recomendaciones y argumentación de la propuesta de comunicación.

3.2.2 Técnicas

3.2.2.1 Observación

Implica registrar los patrones de conducta de personas en forma sistemática sobre el fenómeno de interés, no hay comunicación ni interrogación, tan sólo el registro de los sucesos según como ocurren en un ambiente natural o artificial. Es de tipo estructurada ya que la investigadora especifica con detalle en base a una ficha con valoración, detalles y registro de las conductas (Malhotra, 2008, pág. 48)



3.2.2.2 Entrevista

La entrevista al ser aplicada al personal docente, administrativo y grupos focales ha tenido como objetivo recabar la información concerniente a la comunicación interna, canales de comunicación, sentido de pertenencia, compañerismo, entre otros temas. Serán entrevistas a profundidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.418), en la cual la entrevistadora en forma individualizada y grupal se irá acercando a cada uno de los participantes para aplicar el cuestionario previamente estructurado sobre el tema para obtener la información.

3.2.3 Instrumentos

3.2.3.1 Cuestionario de preguntas para entrevista a personal docente, administrativo y Grupo Focal

El cuestionario para la entrevista al personal docente, administrativo y grupos focales ha sido conformado por 18 y 25 preguntas respectivamente de forma estructurada, específicas y en orden, las que no han estado en conocimiento de los entrevistados sino hasta el momento en el que se realice la misma previa la concertación de fecha y hora.

- **Preguntas dirigidas a las entrevistas del personal docente y administrativo del Centro de Educación Inicial Carrusel.**

El público objetivo de la entrevista es el personal docente y administrativo del Centro de Educación Inicial Carrusel, con la finalidad de conocer cómo se desarrolla la comunicación interna dentro del centro.



Tabla 1. Preguntas del cuestionario

1. ¿Cómo definiría usted la comunicación interna dentro de la institución?
2. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones dentro de la institución?
3. ¿Con que objetivos y cual útiles son estas reuniones?
4. ¿Brindan motivación y respaldo a los trabajadores?
5. ¿Siente respaldo de parte de las autoridades?
6. ¿Qué canales de comunicación utilizan dentro de la institución?
7. ¿Con que frecuencia utilizan estos canales de comunicación?
8. ¿Siente un gran sentido de pertenencia hacia la institución?
9. ¿Qué percepción tiene usted del ambiente laboral dentro de la institución?
10. ¿Desde su perspectiva como es la comunicación entre compañeras y autoridades?
11. ¿Cómo calificaría la relación entre docentes, alumnos y padres de familia?
12. ¿Se comparte la información adecuada e igualitaria a todos los compañeros de trabajo?
13. ¿Se toman en cuenta las ideas de los docentes para la toma de decisiones sobre alguna actividad, de manera igualitaria?
14. ¿Brindan capacitaciones y en caso de tener conocimientos, informan sobre estos a los docentes?
15. ¿Cree que la comunicación dentro de la institución es importante?
16. ¿Exista la apertura para que los docentes manifiesten alguna insatisfacción o aporten nuevas ideas? ¿Son estas tomadas en cuenta?
17. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la comunicación interna de la institución?
18. ¿Existe un canal para reforzar el compañerismo? ¿Es este general o existen grupos afines?

Elaborado por: Magaly Coronel

- **Guía de preguntas para los grupos focales:**

El público objetivo es el personal del centro educativo, los grupos focales permitirán identificar la efectividad de los canales de comunicación dentro de la institución.

Tabla 2. Preguntas del grupo focal



1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación dentro de la institución?
2. ¿Cómo se siente laborando dentro de esta institución?
3. ¿Se siente integrado y parte de la institución Carrusel?
4. ¿Se le informa previamente de las actividades a realizarse para estar preparados?
5. ¿El personal es tomado en cuenta para la realización de diferentes actividades dentro de la institución?
6. ¿Siente que existe favoritismo hacia algunos compañeros?
7. ¿Le guste el ambiente laboral de la institución y se sienten motivados?
8. ¿Piensa que la existencia de rumores afecta a su ambiente de trabajo?
9. ¿Cuál es su reacción frente a los rumores?
10. ¿Existen problemas que limiten una buena comunicación?
11. ¿Siente algún tipo de inconformidad frente alguna situación al momento de laborar en la institución?
12. ¿Qué canales de comunicación utiliza y cuál de ellos le parece más eficiente?
13. ¿Al momento de presentar una solicitud o queja son está tomada en cuenta y cuánto tiempo toma en dar una solución?
14. ¿Tiene conocimiento sobre los reglamentos e identidad corporativa de la institución?
15. ¿Al integrar nuevo personal reciben la adecuada capacitación de inducción?
16. ¿Cómo reacciona el personal de trabajo ante la integración de nuevos docentes?
17. ¿Qué recomendaciones o cambios considera usted importante para obtener una comunicación asertiva?
18. ¿Qué canal le parece más efectivo al momento de recibir información de la institución? ¿O implementaría uno nuevo, cuál sería?
19. ¿Le gustaría que se emita algún tipo diferente de información, como cuáles serían?
20. ¿Conoce usted quien es la persona encargada en difundir la información al personal docente y administrativo de la institución?
21. ¿La información es entregada a tiempo o tiene retrasos?
22. ¿Disponen los docentes de un espacio y tiempo para socializar?
23. ¿Las autoridades están pendientes a las necesidades del personal laboral?
24. ¿Existe la libertad de que los docentes adquieran el material de trabajo inmediatamente o requieren de autorización para obtenerlos? ¿Cuáles son los contratiempos que conlleva?
25. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el ambiente laboral y comunicacional?

Elaborado por: Magaly Coronel

EVIDENCIA



Ilustración 1 Inicial 1 y Maternal
Elaborado: Magaly Coronel



Ilustración 2 Inicial 2 y administración
Elaborado: Magaly Coronel



Ilustración Auxiliar y personal de apoyo
Elaborado: Magaly Coronel

3.2.3.2 Ficha de observación

El objetivo de la ficha de observación es obtener información oportuna sobre la relación entre los colaboradores de la institución, enfocado a todo el personal que labora dentro de la misma.



Tabla 3. Ficha de observación

Siempre = 1 Frecuentemente = 2 A veces = 3 Nunca = 4	EVALUACIÓN				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	
1. Existe respeto de parte de las autoridades de la institución hacia el personal laboral.					
2. Existe una buena relación entre compañeras de trabajo.					
3. Existen actividades para motivar a los docentes en la jornada laboral.					
4. Sin importar el cargo laboral existe una buena interacción entre compañeros.					
5. Se cumplen con las actividades planificadas a tiempo.					
6. Constantemente revisa la información colocada en las carteleras.					
7. Cuando hay información extra es esta entregada de manera inmediata					
8. Existe un horario destinado para la atención a los padres de familia.					
9. Los padres de familia muestran satisfacción luego de ser atendidos por los docentes.					
10. Existe preferencia hacia ciertos compañeros.					

Elaborado por: Magaly Coronel

3.3 Procedimiento

La población está conformada por los entrevistados, que han cumplido con el requisito esencial de ser parte de la administración y docencia del Centro de Educación Inicial “Carrusel”. Para la realización de las mismas, se hace el contacto personalizado para fijar el horario de la entrevista individual y de grupo focal. De esta forma los resultados podrán ser recolectados y sintetizados de forma escrita.



3.3.1 Selección de los entrevistados para la aplicación de la entrevista

Para el uso de esta herramienta se queda establecido en 30 clientes internos, la misma que ha sido distribuida uniformemente entre tres grupos focales con el personal docente, administrativo y de apoyo. En cuanto a las entrevistas se ha seleccionado a 3 clientes internos de los departamentos de Dirección (1), Administrativo (1) y Docencia (1).

3.4 Aplicación de la matriz FODA

Se realizó la matriz FODA. Este análisis se basa en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las cuales dispone la institución (Rojas, 2009, págs. 54-60).

- **Fortalezas:** abarca los aspectos positivos que pueden ser aprovechados para marcar una diferencia que destaque a nuestra organización de otras instituciones.
- **Oportunidades:** aspectos a mejorar para tenerlos a favor.
- **Debilidades:** son los problemas o puntos negativos internos que pudieran ser resueltos mediante estrategias.
- **Amenazas:** aspectos externos que podría influir indirectamente de una manera negativa en la organización.

La siguiente matriz se realizó con base al diagnóstico realizado en el Centro de Desarrollo Infantil Carrusel, fundamentada en los resultados de la aplicación de entrevistas y grupo focal, y contrastada en documentos oficiales de la institución, como es el reglamento inter



Tabla 4. Matriz FODA

Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas		Oportunidades	
F1	Brindar educación de calidad por reconocimientos educativos	O1	Reconocimiento del prestigio en el Azuay
F2	Personal docente y administrativo con experiencia	O2	Integración constante de padres de familia
F3	Fomento de valores como respeto, tolerancia, equidad, honestidad importantes dentro del proceso educativo.	O3	Herramientas tecnológicas de vanguardia que facilitan la comunicación interna de una organización
F4	Espacio físico adecuado	O4	Capacitaciones en área de inclusión educativa
F5	Bases curriculares actualizadas	O5	Los colaboradores tiene interés de comunicarse con nuevas herramientas o canales de información
F6	El personal de la institución se siente parte de la misma	O6	Demanda educativa
F7	Comunicación efectiva en el área administrativa	O7	Experiencia y preparación de la demanda laboral
F8	Motivación de los docentes para trabajar con los niños	O8	Convenios con instituciones para capacitación
Debilidades		Amenazas	
D1	No existe feedback entre los miembros de la institución	A1	Reformas educativas generan cambios en planes de estudio
D2	Falta de actualización de canales de comunicación	A2	Inestabilidad económica no permite a padres de familia costear pensión
D3	Inadecuado ambiente laboral	A3	Incremento de la competencia en la ciudad de Cuenca
D4	No se utilizan redes sociales para interrelacionarse	A5	Altos costos para implementar un software institucional de comunicación.
D6	Constante rotación del personal que afecta a la adecuada comunicación interna	A6	Desintegración familiar
D7	No hay reuniones frecuentes	A7	Inestabilidad laboral
		A8	Instituciones educativas del entorno con un mejor ambiente laboral
D6	Inadecuado uso de los canales de comunicación		
D9	Falta de capacitaciones a los docentes		
D10	No se lleva a cabo socializaciones entre los grupos de docentes		
D11	No hay una adecuada inducción de nuevo personal		
D12	Falta de conocimiento sobre los roles y funciones de las autoridades de la institución		
D13	Desconocimiento del personal encargado de informar		
D14	Inadecuada jerarquización de las autoridades		
D15	Carencia del uso de medios formales para comunicarse entre autoridades y docentes		
D16	No hay una respuesta rápida por parte de las autoridades ante requerimientos de los docentes		



D1 7	Existen muchas voces de mando		
D1 8	Asistencia irregular por parte del personal directivo a la institución		
D1 9	La jerarquización como sistema de gestión general no permite llevar una adecuada comunicación D.		
D2 0	Empresa familiar		

Elaborado por: Magaly Coronel



Con respecto a las debilidades planteadas se observa que una de ellas es que la institución educativa está constituida como empresa familiar, aspecto que con el paso del tiempo ha sido la variable principal en debilitar la estructura administrativa. De acuerdo con un estudio realizado por (Gon, 2003, págs. 101-112), una empresa familiar se define como una unidad de negocio que muestra relaciones complicadas en su interior, puesto que se tiene a confundir los valores familiares como la lealtad y protección con los fundamentos empresariales, principalmente el rendimiento y los resultados. Las principales desventajas de este tipo de organizaciones son: la dificultad de comunicación entre los miembros familiares, bajas oportunidades de desarrollo, reconocimiento poco objetivo, enfrentamiento de conflictos familiares y no familiares.

3.5 Análisis e interpretación del FODA.

De acuerdo a los resultados expuestos en la tabla anterior, se identificó una serie de factores que dan a conocer la situación actual con respecto al entorno de la entidad educativa. Bajo tal contexto, se evidenció que dentro del contexto interno existen más debilidades que fortalezas. En contraste, las oportunidades y amenazas se dan en igual magnitud, no obstante, para conocer cuál ejerce mayor peso, se procedió a elaborar una ponderación con los factores analizados en la matriz, y de esta manera facilitar la determinación de las estrategias más adecuadas.



Tabla 5. *Matriz de confrontación*

Elaborado por: Magaly Coronel

Fortalezas		Debilidades	
F1	Educación de calidad por reconocimientos educativos	D1	No existe feedback
F2	Personal docente y administrativo con experiencia	D2	Falta de actualización de canales de comunicación
F3	Fomento de valores	D3	Clima laboral genera mal ambiente laboral
F4	Espacio físico adecuado	D4	No se utilizan redes sociales para interrelacionarse
F5	Actualización constante de las bases curriculares	D5	Falta de un plan de comunicación interna
F6	El personal de la institución se siente parte de la misma	D6	Constante rotación del personal
F7	Comunicación efectiva en el área administrativa	D7	No hay reuniones frecuentes
F8	Motivación de los docentes para trabajar con los niños	D6	Inadecuado uso de los canales de comunicación
		D9	Falta de capacitaciones a los docentes
		D10	No se lleva a cabo socializaciones entre los docentes
		D11	No hay una adecuada inducción de nuevo personal
		D12	Falta de conocimiento sobre los roles y funciones
		D13	Desconocimiento del personal encargado de informar
		D14	Inadecuada jerarquización de las autoridades
		D15	Carencia del uso de medios formales
		D16	No hay una respuesta rápida ante requerimientos
		D17	Existen muchas voces de mando
		D18	Asistencia irregular por parte del personal directivo
		D19	Empresa familiar



Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Reconocimiento del prestigio en el austro ecuatoriano	Difusión de la cultura corporativa de la unidad educativa, es decir, misión, visión, objetivos y valores difundidos a través del uso de medios digitales y físicos de manera permanente.	Determinación del proceso de comunicación en la institución, estableciendo el tipo, canal, emisor y destinatario.
O2	Integración constante de padres de familia		
O3	Herramientas tecnológicas de vanguardia que facilitan la comunicación interna		Crear espacios de diálogo donde el docente tenga la oportunidad de expresar sus dudas o sugerencias.
O4	Capacitaciones en área de inclusión educativa	Actualización y mejora de la página web institucional.	Realizar reuniones formales una vez al mes para rendición de cuentas.
O5	El personal tiene interés de comunicarse con nuevas herramientas o canales de información		Realizar reuniones informales entre los docentes para celebrar los cumpleaños del mes.
O6	Demanda educativa	Producción de un video institucional destacando la educación de calidad y sus docentes encargados de la educación.	Difundir el material reglamentario y manual de funciones a cada uno de los docentes.
O7	Experiencia y preparación de la demanda laboral		Realizar un convenio con instituciones educativas de secundaria o educación superior para realizar cursos de capacitación sobre inclusión educativa.
O8	Convenios con instituciones para capacitación		
		Crear una base de datos internas con números de teléfono, mails, páginas en redes sociales de los docentes	Elaborar un manual de bienvenida y presentación para la inducción de nuevo personal



Amenazas		Estrategias FA	Estrategia DA
A1	Reformas educativas generan cambios en planes de estudio	Elección de medios de soporte escrito, electrónico y oral en conjunto con el personal de la institución	Llevar a cabo talleres motivacionales con los funcionarios del plantel.
A2	Inestabilidad económica no permite a padres de familia costear pensión		Emitir reuniones mediante comunicados escritos
A3	Incremento de la competencia en la ciudad de Cuenca	Informar a las familias el plan de comunicación para su conocimiento	Recordar mediante aplicaciones digitales
A4	La jerarquización como sistema de gestión general o permite llevar una adecuada comunicación	Reestructurar el organigrama estableciendo la jerarquía adecuada	Realizar un taller de retroalimentación de las actividades desarrolladas durante el mes
A5	Altos costos para implementar un software institucional de comunicación.	Implementar un buzón de quejas y sugerencias	Elaborar un presupuesto del plan de comunicación
A6	Desintegración familiar	Carteles informativos	Implementar como herramienta un calendario digital mediante la aplicación de Google Calendar
A7	Inestabilidad laboral	Presentación y aprobación de la nómina de personal al inicio del período lectivo	Monitoreo y evaluación de la comunicación interna



Evaluación de los factores externos

Tabla 6. Matriz FODA ponderada de los factores externos

Matriz de evaluación de Factores Externos				
Factores clave		Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades				
O1	Reconocimiento del prestigio en la ciudad de Cuenca	0,05	1	0,05
O2	Integración constante de padres de familia	0,04	1	0,04
O3	Herramientas tecnológicas de vanguardia que facilitan la comunicación interna de una organización	0,2	4	0,8
O4	Capacitaciones en área de inclusión educativa	0,04	2	0,08
O5	El personal tiene interés de comunicarse con nuevas herramientas o canales de información	0,08	2	0,16
O6	Demanda educativa	0,05	1	0,05
O7	Experiencia y preparación de la demanda laboral	0,02	2	0,04
O8	Convenios con instituciones para capacitación	0,02	3	0,06
Amenazas				
A1	Reformas educativas generan cambios en planes de estudio	0,02	1	0,02
A2	Inestabilidad económica no permite a padres de familia costear pensión	0,2	2	0,4
A3	Incremento de la competencia en la ciudad de Cuenca	0,1	1	0,1
A4	La jerarquización como sistema de gestión general o permite llevar una adecuada comunicación	0,05	1	0,05
A5	Altos costos para implementar un software institucional de comunicación.	0,02	1	0,02
A6	Desintegración familiar	0,05	2	0,1
A7	Inestabilidad laboral	0,06	3	0,18
Total		1		2,08

Elaborado por: Magaly Coronel

Con respecto al análisis de los factores externos se observa que el resultado es inferior al promedio (2,5), aspecto que significa un potencial peso de las variables analizadas, principalmente de las oportunidades, las cuales suman un total ponderado de 1,28 frente a las amenazas de 0,87. Lo que permite deducir que existen oportunidades potenciales que pueden ser aprovechadas para el establecimiento de estrategias que ayuden a mejorar la comunicación interna en el establecimiento educativo.



Evaluación de los factores internos

Tabla 7. Matriz FODA ponderada de los factores internos

Matriz de evaluación de Factores Internos				
Factores clave		Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas				
F1	Educación de calidad por reconocimientos educativos	0,07	3	0,21
F2	Personal docente y administrativo con experiencia	0,04	1	0,04
F3	Fomento de valores	0,02	1	0,02
F4	Espacio físico adecuado	0,03	1	0,03
F5	Actualización constante de las bases curriculares	0,02	1	0,02
F6	El personal de la institución se siente parte de la misma	0,08	3	0,24
F7	Comunicación efectiva en el área administrativa	0,05	3	0,15
F8	Motivación de los docentes para trabajar con los niños	0,02	4	0,08
Debilidades				
D1	No existe feedback	0,05	2	0,1
D2	Falta de actualización de canales de comunicación	0,04	2	0,08
D3	Clima laboral genera mal ambiente laboral	0,04	1	0,04
D4	No se utilizan redes sociales para interrelacionarse	0,05	2	0,1
D5	Falta de un plan de comunicación interna en la institución	0,08	2	0,16
D6	Constante rotación del personal que afecta a la adecuada comunicación interna	0,03	1	0,03
D7	No hay reuniones frecuentes	0,04	2	0,08
D6	Inadecuado uso de los canales de comunicación	0,03	4	0,12
D9	Falta de capacitaciones a los docentes	0,03	3	0,09
D10	No se lleva a cabo socializaciones entre los grupos de docentes	0,02	4	0,08
D11	No hay una adecuada inducción de nuevo personal	0,02	2	0,04
D12	Falta de conocimiento sobre los roles y funciones de las autoridades de la institución	0,03	2	0,06
D13	Desconocimiento del personal encargado de informar	0,04	3	0,12
D14	Inadecuada jerarquización de las autoridades	0,03	1	0,03
D15	Carencia del uso de medios formales para comunicarse entre autoridades y docentes	0,02	1	0,02
D16	No hay una respuesta rápida por parte de las autoridades ante requerimientos de los docentes	0,04	2	0,08
D17	Existen muchas voces de mando	0,03	3	0,09
D18	Asistencia irregular por parte del personal directivo a la institución	0,05	4	0,2
D19	Empresa familiar que con el paso del tiempo se debilita en la estructura administrativa	0,05	4	0,2
Total		1		2,31

Elaborado por: Magaly Coronel



Como se observa en la tabla anterior, la matriz de evaluación de factores internos refleja un resultado ponderado de 2,31 inferior a 2,50 punto de equilibrio, con predominio en las debilidades con un puntaje de 1,52 en comparación a las fortalezas (0,79), que significa que la institución posee fuerzas internas desfavorables. Sin embargo, el valor total por debajo del promedio indica que el centro es débil en el factor interno en su conjunto. Estos resultados son interpretados como una posición débil de la entidad educativa en el aspecto interno, específicamente en la comunicación. Considerando el hecho de que es una empresa familiar, y esto afecta mayormente al control administrativo, que tiene los propietarios dentro de la misma, generalmente a las dediciones que no están vinculadas con la unidad educativa es decir los conflictos emocionales de carácter familiar, esta situación obstaculiza la toma de decisiones oportunas y el trabajo en equipo.

Bajo tal contexto, cabe señalar que los resultados de la aplicación de matrices permiten asimilar y evaluar la información de manera significativa con el propósito de brindar soporte en la toma de decisiones mediante el establecimiento de estrategias, para lo cual se aplicará como herramienta la matriz de confrontación, esta constituye el balance de fuerzas que tiene una organización, teniendo como entradas los resultados del análisis interno (fortalezas y debilidades) y los del análisis externo (oportunidades y amenazas) tomando en cuenta las diferentes acciones para confrontar las variables:

- **Sobrevivencia:** acciones encaminadas a minimizar las debilidades y no incrementar el riesgo de las amenazas
- **Defensivo:** acciones que permiten evitar que las debilidades impidan el aprovechamiento de las oportunidades.
- **Ajuste:** acciones orientadas en fortalecer los puntos fuertes y eliminar las amenazas.
- **Ofensivo:** acciones que fortalecen los puntos fuertes y permiten aprovechar las oportunidades.

Se pretende presentar de manera compacta los resultados de la aplicación de cuestionarios aplicados mediante entrevistas, grupos focales y fichas de observación al personal docente y directivo del Centro de Educación Inicial Carrusel de la ciudad de Cuenca en el periodo lectivo 2018-2019, dichos resultados sustentan la elaboración de la propuesta



comunicacional para la entidad educativa con la finalidad de fortalecer la comunicación y mitigar las deficiencias internas con respecto al área comunicacional mediante el planteamiento de estrategias y tácticas.

3.6 Análisis e interpretación de las entrevistas.

Los resultados presentados en la siguiente tabla, corresponden a la unificación de respuestas del personal entrevistado mediante un matriz de recolección de información, se aplicaron tres entrevistas dirigidas a una docente, la directora y la coordinadora pedagógica del centro educativo Carrusel



Preguntas dirigidas al personal docente y administrativo del Centro de Educación Inicial Carrusel				
E1 :	Lcda. Silvia Albarracín	Docente		
E2 :	Lcda. Clarita Peralta	Directora		
E3 :	Lcda. Paola Ortiz Cordero	Coordinadora pedagógica		
N o	Pregunta	Respuesta		
		E1	E2	E3
1	¿Cómo definiría usted la comunicación interna dentro de la institución?	Existe buena comunicación, aunque falta más información	Existen diversas formas de comunicación interna tanto directa como a través de medios formales o informales.	Existe comunicación efectiva en la parte administrativa, mientras que con los docentes no hay una adecuada comunicación
2	¿Con que frecuencia se realizan reuniones dentro de la institución?	No hay reuniones frecuentes	Generalmente, una vez al mes	Mensual
3	¿Con que objetivos y cual útiles son estas reuniones?	Para conocer el trabajo de los docentes y estado de los niños	No se realizó la pregunta	Organización de planificaciones
4	¿Brindan motivación y respaldo a los trabajadores?	Sí, pero debería haber más motivación	Si	No
5	¿Siente respaldo de parte de las autoridades?	Si	No se realizó la pregunta	No se realizó la pregunta
6	¿Qué canales de comunicación utilizan dentro de la institución?	Comunicados escritos, boca a boca y WhatsApp	Oral, escrito, internet y celular	WhatsApp y comunicados escritos
7	¿Con que frecuencia utilizan estos canales de comunicación?	No se realizó la pregunta	Por lo general, casi todos los días	Cuando sea estrictamente necesario
8	¿Siente un gran sentido de pertenencia hacia la institución?	Si	No se realizó la pregunta	No se realizó la pregunta
9	¿Qué percepción tiene usted del ambiente laboral dentro de la institución?	Falta de comunicación entre los docentes	Muy buen ambiente de respeto y exigencia, enfocados en los niños.	Malo
10	Desde su perspectiva como es la comunicación entre compañeras y autoridades?	Medianamente buena, no hay mucho tiempo para comunicarse	Muy buena, es de forma inmediata	No es efectiva



11	¿Cómo calificaría la relación entre docentes, alumnos y padres de familia?	Buena	No se realizó la pregunta	No se realizó la pregunta
12	¿Se comparte la información adecuada e igualitaria a todos los compañeros de trabajo?	A veces	No se realizó la pregunta	No se realizó la pregunta
13	¿Se toman en cuenta las ideas de los docentes para la toma de decisiones sobre alguna actividad, de manera igualitaria?	A veces	Si, dependiendo del desarrollo total de los niños	No
14	¿Brindan capacitaciones y en caso de tener conocimientos, informan sobre estos a los docentes?	No mucho, se requiere de más capacitaciones en temas actuales	Sí, pero no tan frecuentemente	No existe capacitación para los docentes
15	¿Cree que la comunicación dentro de la institución es importante?	Si, especialmente para las docentes por que deben estar enteradas de las actividades a realizar	Si	Muy importante
16	¿Existe la apertura para que los docentes manifiesten alguna insatisfacción o aporten nuevas ideas? ¿Son estas tomadas en cuenta?	A veces, pero la mayor parte no hay tiempo para este tipo de cosas	Si, totalmente	No se da de forma efectiva
17	¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la comunicación interna de la institución?	Socialización	No se realizó la pregunta	Buzón de sugerencias
18	18. ¿Existe un canal para reforzar el compañerismo? ¿Es este general o existen grupos afines?	No	No se realizó la pregunta	No

Tabla 8. Resultados del cuestionario aplicado al personal docente y directivo

Elaborado por: Magaly Coronel



De acuerdo con los resultados del primer cuestionario se destacan los principales resultados, con relación a la primera pregunta el personal entrevistado considera que existe una buena comunicación, aunque con deficiencias en el área docente. Como se observa la frecuencia de reuniones se realiza de manera mensual, lo cual ocasiona falta de comunicación formal eficiente. El objetivo es únicamente académico, dejando de lado otro tipo de información que se pueda manifestar, como quejas o sugerencias. Los docentes creen que no hay la motivación suficiente, no obstante, el personal directivo considera que sí. Generalmente, se utilizan como canales de comunicación los comunicados escritos, el medio boca a boca y el WhatsApp. Tanto la docente como la coordinadora manifiestan un mal ambiente laboral, mientras que la directora cree que existe un muy buen ambiente. La comunicación entre el personal y las autoridades no es efectiva, puesto que no hay el tiempo suficiente destinado para tal fin. Con respecto a las capacitaciones los resultados muestran que actualmente no se realiza estas actividades, aunque los docentes las requieren sobre todo en temas de inclusión educativa.

Para finalizar, todos los entrevistados están conscientes de que la comunicación es muy importante dentro de la institución, razón por la cual se debería emprender las medidas necesarias que permitan fortalecerla.

Por consiguiente, a continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los grupos focales dirigidas a tres grupos estratégicos: primer grupo docentes de maternal e inicial I, segundo grupo docentes de inicial I, auxiliares y personal de apoyo y tercer grupo personal administrativo y tutoras del inicial II.



Preguntas dirigidas a grupos focales del Centro de Educación Inicial Carrusel				
E1:	1er grupo de docentes de Maternal e Inicial I			
E2:	2do grupo de docentes de Inicial I, auxiliares y personal de apoyo			
E3:	3er grupo conformado por el personal administrativo y las tutoras de Inicial II			
Nº	Pregunta	Respuesta		
		Primer grupo	Segundo grupo	Tercer grupo
1	¿Cómo calificaría usted la comunicación dentro de la institución?	Mala, muchas voces de mando e ineficiente autorización	No muy buena, no existe socialización	Mala
2	¿Cómo se siente laborando dentro de esta institución?	Hay un tipo de expresión limitada con una educación tradicional	Bien	Buena
3	¿Se siente integrado y parte de la institución Carrusel?	Si	Si	Si
4	¿Se le informa previamente de las actividades a realizarse para estar preparados?	La mayoría de las veces no, además no se lleva a cabo efectivamente la planificación	No siempre, ya que se dan cambios a última hora, pese la existencia de cronogramas	La mayoría de veces sí, aunque a veces no les comunica
5	¿El personal es tomado en cuenta para la realización de diferentes actividades dentro de la institución?	A veces	No todo el personal	Dependiendo la actividad
6	¿Siente que existe favoritismo hacia algunos compañeros?	Si	Si	Si
7	¿Le gusta el ambiente laboral de la institución y se sienten motivados?	No, existe un alto nivel de trabajo bajo presión y vigilancia	El ambiente laboral no es adecuado	Si
8	¿Piensa que la existencia de rumores afecta a su ambiente de trabajo?	Si, aunque no existen rumores dentro de la institución	Si afectan	Si



9	¿Cuál es su reacción frente a los rumores?	No se dejan llevar por los chismes. En este grupo no existe rumores	Hablar con las autoridades y con los involucrados	Hablar directamente con la directora del plantel.
10	¿Existen problemas que limiten una buena comunicación?	No hay una adecuada jerarquización con las autoridades Las quejas no son tomadas en cuenta Las autoridades no escuchan Se requiere de una persona que coordine la comunicación Establecer cuáles son los roles de las autoridades dentro de la institución	Especulaciones Poco tiempo	No
11	¿Siente algún tipo de inconformidad frente alguna situación al momento de laborar en la institución? (cámaras)	Se sienten acorraladas por el sistema de cámaras	No se respetan las horas de clases, ya que son interrumpidas	No
12	¿Qué canales de comunicación utiliza y cuál de ellos le parece más eficiente?	WhatsApp y boca a boca, pero no son canales eficientes. Además se cuenta con walkie talkie.	Se utiliza el medio boca a boca, ya que el WhatsApp es institucional y no se puede realizar feedback. Los canales son ineficientes.	En el área administrativa el correo electrónico, WhatsApp y teléfono Las docentes usan WhatsApp grupal y boca a boca
13	¿Al momento de presentar una solicitud o queja son está tomada en cuenta y cuánto tiempo toma en dar una solución?		Se resuelven de manera inmediata siempre y cuando se da parte directamente a la directora del plantel porque si no toca pasar por las otras autoridades que complican la solicitud y se demoran en una respuesta.	No existen quejas
14	¿Tiene conocimiento sobre los reglamentos e identidad corporativa de la institución?	Si	Si	Si
15	¿Al integrar nuevo personal reciben la adecuada capacitación de inducción?	No	No	En el área administrativa sí, pero en la docente no hay la debida capacitación.



16	¿Cómo reacciona el personal de trabajo ante la integración de nuevos docentes?	No le brindan la acogida que se merece	No existe ningún tipo de integración	Que no son tomados en cuenta
17	¿Qué recomendaciones o cambios considera usted importante para obtener una comunicación asertiva?		Proponer nuevas reuniones para socializar	
18	¿Qué canal le parece más efectivo al momento de recibir información de la institución? ¿O implementaría uno nuevo, cuál sería?		Boca a boca	
19	¿Le gustaría que se emita algún tipo diferente de información, como cuáles serían?		Capacitaciones de inclusión y normativas	Capacitaciones o cursos
20	¿Conoce usted quien es la persona encargada en difundir la información al personal docente y administrativo de la institución?		La coordinadora pedagógica y jefa de personal, pero no se define quien entrega la información.	La jefa de personal
21	¿La información es entregada a tiempo o tiene retrasos?		Pocas veces	
22	¿Disponen los docentes de un espacio y tiempo para socializar?	No	No	No
23	¿Las autoridades están pendientes a las necesidades del personal laboral?	No	No, la directora no tiene conocimiento de lo que está pasando porque asiste dos días a la semana a la institución.	Si se acerca a decirle a la directora
24	¿Existe la libertad de que los docentes adquieran el material	Se entrega con autorización previa	Todo es autorizado, provocando retrasos en las actividades planificadas.	Todo es autorizado, provocando retrasos en las actividades planificadas.



	de trabajo inmediatamente o requieren de autorización para obtenerlos? ¿Cuáles son los contratiempos que conlleva?			
25	¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el ambiente laboral y comunicacional?	Realizar una planificación de las actividades con anticipación	Reuniones y capacitaciones	Socialización
		Generar un calendario como modificación de conducta y donde se puedan modificar todas las áreas del establecimiento	Entrega con anticipación de los comunicados y que no exista malas interpretaciones.	Comunicación escrita

Tabla 9. Resultados de las entrevistas aplicadas a los grupos focales
Elaborado por: Magaly Coronel



Según los resultados identificados en la tabla anterior se observa que a nivel general existe una comunicación muy deficiente, en los tres grupos focales se califica a la comunicación institucional como mala y no muy buena, esto debido a la falta de socialización. El personal considera que no siempre son informados de las actividades a realizarse. Existe una unificación de criterios en que existe favoritismo hacia algunos compañeros, todos creen que sí. Se considera que el ambiente laboral no es adecuado. Entre los problemas que se destaca sobre la comunicación interna prevalece la falta de jerarquización con las autoridades, las quejas no son tomadas en cuenta, las autoridades no escuchan, falta de personal que coordine la comunicación, la falta de definición de roles de las autoridades dentro de la institución.

Se manifiesta que los canales de comunicación establecidos no son eficientes ni tampoco suficientes, ya que no permiten una comunicación adecuada. Otro de los principales inconvenientes detectados fue que no existe una inducción efectiva para nuevo personal, ya que no se brinda la adecuada acogida e integración a la institución. Además, existe un desconocimiento de quien es la persona encargada de difundir la información a los docentes, no tienen tiempo para socializar. Las autoridades no están pendientes a las necesidades del personal, puesto que la directora no asiste regularmente a la entidad.

3.7 Análisis e interpretación de la observación directa.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos de las fichas de observación aplicadas durante cinco días en tres diferentes horarios como son: entrada, recreo y salida. En total se realizó la observación a 35 docentes en fechas distintas: ficha 1 el 20 de mayo de 2019, ficha 2 el 21 de mayo de 2019, ficha 3 el 22 de mayo de 2019, ficha 4 el 23 de mayo de 2019 y la ficha 5 el 27 de mayo de 2019.



Tabla 10. Resultados ficha de observación

Ficha de observación dirigida a los docentes del centro educativo						
Ficha de observación Centro de Educación Inicial Carrusel						
Variables	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	Total	Observaciones
1. Existe respeto de parte de las autoridades de la institución hacia el personal laboral.	0	3	2	0	5	
2. Existe una buena relación entre compañeras de trabajo.	4	1	0	0	5	
3. Existen actividades para motivar a los docentes en la jornada laboral.	0	0	5	0	5	
4. Sin importar el cargo laboral existe una buena interacción entre compañeros.	4	0	1	0	5	Existe una buena relación, aunque hay tiempo para socializar
5. Se cumplen con las actividades planificadas a tiempo.	0	0	5		5	
6. Constantemente revisa la información colocada en las carteleras.	0	0	1	4	5	
7. Cuando hay información extra es esta entregada de manera inmediata	0	0	4	1	5	
8. Existe un horario destinado para la atención a los padres de familia.	5	0	0	0	5	Siempre que los padres de familia lo requieran
9. Los padres de familia muestran satisfacción luego de ser atendidos por los docentes.	3	2	0	0	5	
10. Existe preferencia hacia ciertos compañeros.	0	1	4	0	5	Preferencia con permisos médicos

Elaborado por: Magaly Coronel



De acuerdo con la tabla anterior, se observa que frecuentemente existe respeto de las autoridades hacia el personal, frecuentemente. Por otro lado, se identificó que siempre existe una buena relación entre compañeras de trabajo. Toda la muestra (5 fichas) indica que a menudo se realizan actividades para motivar a los docentes en la jornada laboral. La mayor parte de fichas (4) señala que existe buena interacción entre compañeros sin importar el cargo, 1 ficha muestra a veces. Todas las fichas (5) muestran que el cumplimiento de la planificación de actividades se da a veces. La mayoría (4) nunca revisa la información colocada en carteleras, así mismo se observa la existencia de favoritismo de compañeros, especialmente cuando se trata de permisos médicos. Se evidenció que no existe ningún problema con respecto a comunicación con los padres de familia, ya que son atendidos siempre que ellos lo requieran, por lo cual la deficiencia comunicacional únicamente se da a nivel interno.



CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

4.1 Elaboración de la Propuesta Comunicacional

4.1.1 Introducción

La base del desarrollo y crecimiento continuo de las instituciones educativas y la consolidación de los procesos escolares, se vuelve efectiva en la forma de actuación de los miembros de la entidad a través de una mayor implicación y motivación hacia el logro de los objetivos institucionales y personales. En este sentido, la comunicación interna se convierte en un factor determinante para fomentar valores, sustentar la identidad del centro educativo, el desarrollo de grupos, disciplina, entre otros (Marañón, Bauzá, & Bello, 2006, p.1).

En tal virtud, según lo menciona Bustamante (2007) existe una clara relación entre la relevancia de la comunicación interna y el mejoramiento del desempeño del personal para alcanzar los objetivos propuestos por una organización, razón por la cual, es un proceso importante a introducir en el campo de gestión y la administración, gracias al cual la labor educativa tiene oportunidad de mejorar y ser más eficiente pp.1-4.

Según párrafos anteriores, se observa que la comunicación interna en el Centro de Educación Inicial Carrusel constituye un elemento sustancial que debe ser mejorado considerando las deficiencias y limitaciones encontradas en los resultados del estudio de campo. Bajo tal contexto, a continuación, se desarrolla una propuesta comunicacional para la institución objeto de estudio mediante estrategias que tienen como fin mejorar la gestión de la comunicación interna, fortalecer la identificación del personal con la misión y brindar un adecuado ambiente de trabajo.



4.1.2 Objetivos

4.1.2.1 Objetivo general.

Mejorar el sistema de comunicación interna mediante el diseño de estrategias que fomenten un adecuado clima laboral y proceso comunicación en el Centro de Educación Inicial Carrusel.

4.1.2.2 Objetivos específicos.

- Adecuar la estructura jerárquica organizacional mediante un organigrama vertical que permita evidenciar el flujo de información.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los docentes con la institución educativa.
- Mejorar el clima de convivencia entre docentes y autoridades.
- Potencializar los canales de comunicación existentes y diseñar canales innovadores.
- Fomentar actividades de socialización y entretenimiento para el personal docente y directivo de la unidad educativa.

4.1.3 Estrategias de comunicación

La propuesta de comunicación para el Centro de Educación Inicial Carrusel presenta el diseño de cinco estrategias generales que tienen como fin fortalecer la comunicación interna mediante recursos y actividades dirigidos hacia un clima organizacional y flujo de información eficiente y efectivo.

4.1.3.1 Estrategia 1: Organigrama con un canal efectivo de comunicación.

Objetivo. - Mejorar la estructura jerárquica para crear niveles de autoridad y una adecuada transmisión de información.

Actividades:

- Jerarquizar los niveles de autoridades y del personal de acuerdo a los puestos actuales.



- Difundir la información a fin de dar a conocer el equipo directivo y la posición que ocupa cada miembro de la entidad en el organigrama.

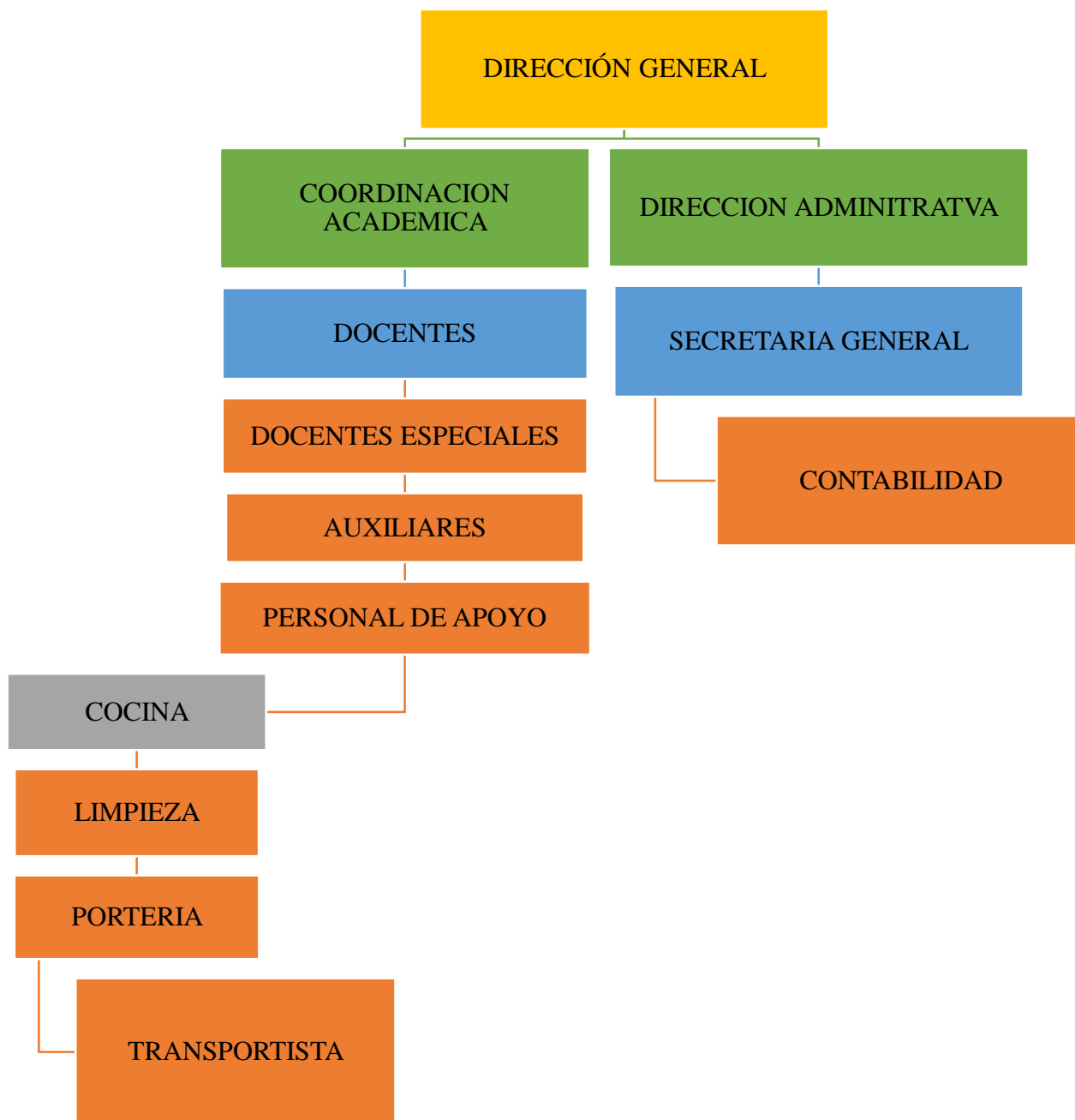


Figura 2. Organigrama institucional
Elaborado por: Magaly Coronel

4.1.3.2 Estrategia 2: Fomento de la interrelación entre el personal directivo y docentes



Objetivo. – Potenciar un clima laboral favorable que motive la ejecución de actividades educativas por parte de los docentes.

Actividades:

- **Mayor participación en la toma de decisiones:** motivar y comprometer la participación de los docentes mediante la implementación de un buzón de sugerencias anónimo, ya sea *on line* a través de la creación de un espacio en la página web, o físico mediante la implementación del buzón en las instalaciones de la institución.
- **Reunión inicio y fin del periodo lectivo:** organización de un evento solemne en donde se lleve a cabo una serie de actividades de vinculación del personal a la entidad y al nuevo periodo académico. La reunión inicial se propone realizar previo la inserción de los alumnos a fin de no alterar los horarios de clase, la propuesta de ejecutar la primera reunión versa en dar la bienvenida a los docentes, presentación formal de cada miembro de la institución, exposición mediante diapositivas de la filosofía institucional haciendo énfasis en las metas a cumplir, intervención para recopilar posibles dudas de los maestros al final del evento. Finalmente, disfrutar de un refrigerio entre el personal directivo y docente. La reunión al final del año lectivo consiste en mostrar un gesto de gratitud por la colaboración de los docentes, para ello se propone exponer los principales resultados obtenidos por la institución con base a las metas planteadas al inicio del año, después cada docente dará a conocer la experiencia obtenida durante el periodo escolar y por último un espacio de socialización en donde se comparta un refrigerio.
- **Plan de capacitación:** realizar un convenio con instituciones educativas de secundaria o educación superior para realizar cursos de capacitación sobre inclusión educativa facilitando acceso a cursos de formación.
- **Talleres motivacionales:** organizar charlas motivacionales en donde se forme una ronda con grupos de docentes, se exponga el punto de vista de cada maestro exponiendo sus expectativas, destacando el trabajo de cada uno y reconocimiento por el buen desempeño. Implementar cuadros y frases motivacionales en las instalaciones o aulas.

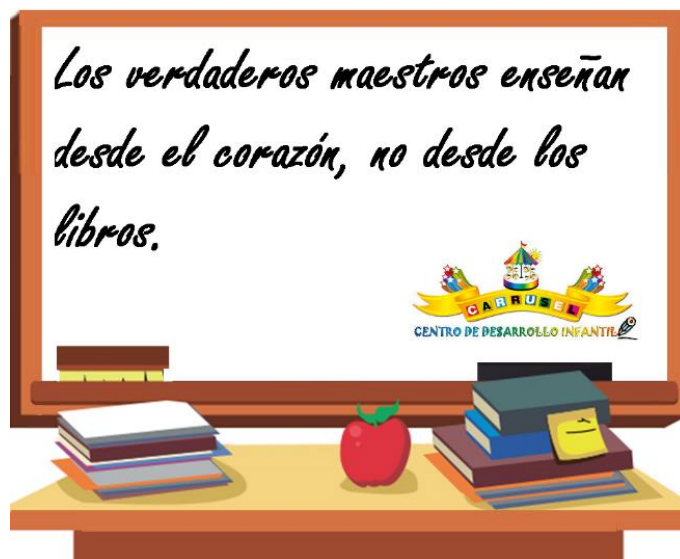


Ilustración 3 Ejemplo de cuadro con frases motivacionales



Ilustración 4 Ejemplo de frases motivacionales

4.1.3.3 Estrategia 3: Canales de comunicación físicos y digitales

Objetivo. – Crear nuevos canales de comunicación y potenciar los ya existentes

Actividades

1. Intranet

- Creación de un correo electrónico institucional para cada miembro del personal del centro educativo: difundir el material reglamentario y manual de funciones por correo electrónico a cada uno de los docentes.
- Redes sociales y página web: actualización de las plataformas sociales y vinculación con la comunidad.



- Regular la tramitación electrónica de permisos o solicitudes: realizar la petición de permisos necesarios mediante correo electrónico directamente al correo de la coordinadora.
- Organizar las actividades a través de la utilización de calendarios digitales usando la herramienta Google Calendar.

2. Medios físicos

- Uso de carteleras: para incentivar que el personal se informe del contenido expuesto en las carteleras y fomentar la comunicación se delegará dentro de las funciones de cada docente la actualización mensual de las carteleras en trabajo conjunto con grupos de docentes.
- Reuniones: planificación de reuniones formales de todo el grupo de colaboradores.
- Comunicados por escrito: para el tipo de información formal se propone enviar comunicados, mismos que deberán ser firmados por el receptor del mensaje, además de enviar una copia mediante correo electrónico.
- Buzón de sugerencias
- Teléfono: en casos estrictamente necesarios poner a disposición del personal los teléfonos de la institución para comunicación personal.

4.1.3.4 Estrategia 4: Fomento de la cultura institucional del Centro de Educación Inicial Carrusel.

Objetivo. – *Fortalecer el sentido de pertenencia entre el personal docente de la institución.*

Actividades:

- Material multimedia: producción de un video institucional que resalte la educación de calidad, así como el trabajo de docentes por cada una de las áreas. Posteriormente, difundir el material en una primera presentación con los miembros de la unidad educativa y en segunda instancia a través de las redes sociales y plataforma web.



- Base de datos: crear o actualizar una base de datos con la información de los docentes como: números de teléfono, mails, páginas en redes sociales, etc.

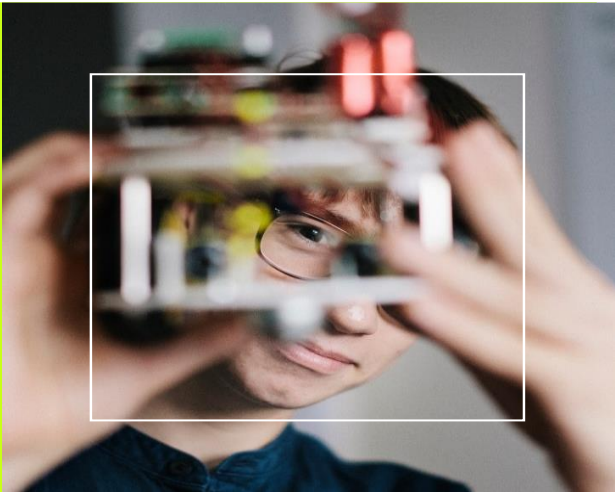
	<p>Introducción y objetivo. Reemplace esta oración con el objetivo laboral o preséntese y exponga información sobre usted.</p>
<p>Henry</p> <p>Barros Landivar</p>	<p>Experiencia</p> <p>[Fecha de inicio]-[Fecha de finalización]</p> <p>Puesto (<i>Ejemplo: Análisis de marketing</i>)</p> <p>Posición de trabajo (<i>Ejemplo: Principal</i>)</p> <p>Nombre de la compañía</p>
<p>Docente educación física</p>	<p>[Fecha de inicio]-[Fecha de finalización]</p> <p>Puesto (<i>Ejemplo: Análisis de marketing</i>)</p> <p>Posición de trabajo (<i>Ejemplo: Principal</i>)</p> <p>Nombre de la compañía</p>
<p>Teléfono: 098- 765-4321</p>	<p>Formación</p> <p>[Fechas de finalización]</p> <p>[Ciudad], [Provincia], [Región]</p>
<p>Correo electrónico: Henry_barros@mail.com</p>	<p>[Fechas de finalización]</p> <p>[Ciudad], [Provincia], [Región]</p> <p>[Ciudad], [Provincia], [Región]</p>
<p>Sitio web: Linkedin.henry_barros765</p>	<p>Actividades</p>
<p>Dirección Calle Ciudad, provincia, código postal País o región</p>	<p>Aptitudes</p>

Ilustración 5: Ejemplo del perfil del docente

4.1.3.5 Estrategia 5: Actividades de socialización y entretenimiento

Objetivo. – Mejorar el vínculo laboral y personal entre el personal docente y directivo.



Actividades

1. Manual de inducción

- Bienvenido a bordo: en los primeros días de labor, enviar al nuevo miembro un correo con una nota de bienvenida electrónica, información sobre los horarios de trabajo. Por otra parte, los coordinadores de la institución deberán tener preparado todos los recursos para su recibimiento, configurando la estación de trabajo (aula, correo electrónico, tarjetas de presentación, computadora, etc.).
- Informar al resto del personal la llegada del nuevo compañero para que se brinde la adecuada bienvenida.
- Organizar un tour por las instalaciones del centro educativo (dirección, coordinación, baños, aulas, bar, etc.).
- Kit de bienvenida: entregar un kit que incluya el directorio de los miembros del equipo, un manual con las políticas institucionales, la filosofía de la entidad y elementos físicos como: esfero, lápiz, agenda y una taza.

2. Cumpleaños del mes

- Recopilar información sobre la fecha de cumpleaños del personal de la institución y exponer en la cartelera los cumpleaños del mes.
- Celebrar al final del mes a los cumpleaños en una reunión informal en la hora de receso.

3. Convivencia

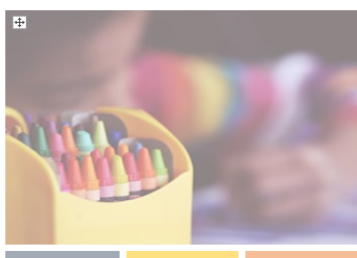
- Planificar un paseo entre docentes y personal directivo al finalizar el año lectivo

Nuestros proyectos

La experiencia adquirida de 28 años en la educación con el Centro de desarrollo Infantil Carrusel, le permite asertivamente dar inicio a este nuevo proyecto de vida llamado Ausubel High School, basados en el aprendizaje significativo y constructivista dando paso a una visión diferente del modelo educativo tradicional en el cual los estudiante se vuelve dueños y constructores de su aprendizaje, con la guía acertada de sus maestros de manera que los estudiantes se conviertan en gestores primarios de su proceso de desarrollo integral tanto académico como humanístico creando así jóvenes comprometidos con una visión global de superación continua siendo generadores de un mundo con verdadera identidad a las percepciones que trascenderán su existir.

Nuestra experiencia

El Centro de Educación Inicial "Carrusel", nace con la intención de brindar atención integral a niños y niñas menores de 5 años. Inicia sus actividades el 15 de octubre de 1989, se le concedió la autorización para su funcionamiento el 22 de octubre de 1990.



Misión

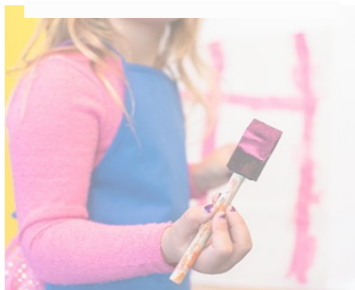
Contribuir a la formación integral de niños y jóvenes para la vida, brindando un servicio personalizado y de excelencia académica, basado en la propuesta pedagógica de David Ausubel, con énfasis en valores morales y éticos.

Visión

Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, por su compromiso permanente de formar seres humanos con conocimientos científicos, humanísticos, tecnológicos y valores sólidos, para enfrentar los retos del mundo globalizado y la continuación exitosa de sus estudios universitarios.

Quienes somos

El Centro de Educación Inicial Carrusel, es una Institución educativa de calidad, dedicada totalmente a la formación de líderes inteligentes, positivos, proactivos y con valores humanos, proyectándolos en el inicio de una educación integral y humana de calidad y calidez. Además, tiene como propósito fundamental brindar procesos de aprestamiento y educación integral, cimentados en la enseñanza para la comprensión y en un currículo contextualizado, para lo que cuenta con maestras innovadoras, que medien la formación de niños y niñas con disciplina y desempeño auténticos, preparados para una educación de calidad y calidez y padres y madres de familia responsables en su misión de acompañar a su hijo.



Promovemos la práctica de los valores como son el compromiso, disciplina, responsabilidad, respeto, honestidad.

¡Bienvenidos!

Extiendo hacia usted mi más cordial bienvenida al Centro de Desarrollo Infantil Carrusel. Esta comunidad educativa se ha consolidado como un centro educativo de excelencia con base en los logros conseguidos y obstáculos superados. El centro educativo está en capacidad de enfrentar y vencer los nuevos desafíos que se presenta la vida. Nuestro centro tiene por objetivo mejorar la calidad del aprendizaje y brindando una formación integral que promueva los valores como el compromiso, disciplina, responsabilidad, respeto y honestidad. Estos ideales le dan una dirección al trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Ilustración 6 Manual de Introducción
Elaborado por: Magaly Coronel



4.1.4 Plan operativo de comunicación

Tabla 11. Elaboración del plan operativo de la propuesta de comunicación interna

Elaborado por: Magaly Coronel

Estrategia	Objetivo	Acciones	Audiencia	Materiales/Medios	Indicadores de verificación	Responsables
Organigrama con un canal efectivo de comunicación.	Mejorar la estructura jerárquica para crear niveles de autoridad y una adecuada transmisión de información.	Jerarquizar los niveles de autoridades y del personal de acuerdo a los puestos actuales.	Personal directivo, coordinación y docentes.	Organigrama institucional	Documento institucional con la aprobación del organigrama	Jefe de personal, Coordinadora, Directora
		Difundir la información a fin de dar a conocer el equipo directivo y la posición que ocupa cada miembro de la entidad en el organigrama.	Personal directivo, coordinación y docentes.	Correo electrónico, página web	Cantidad de correos electrónicos enviados	Jefe de personal
Fomento de la cultura institucional del Centro de Desarrollo Infantil de Desarrollo Carrusel.	Fortalecer el sentido de pertenencia entre el personal docente de la institución.	Actualización página web	Personal de la institución y comunidad en general	Página web, currículum digital	Número de visitas a la página web	Informático y jefe de personal
		Difusión de la cultura corporativa	Personal directivo, coordinación y docentes.	Información institucional, correo electrónico, reunión docente.	Cantidad de correos electrónicos enviados	Jefe de personal
		Material multimedia	Personal de la institución y comunidad en general	Producción de video institucional, uso de redes sociales y página web	Número de reproducciones del video institucional	Informático y jefe de personal
		Base de datos	Personal directivo, coordinación y docentes.	Utilitario Microsoft Excel	Número de integrantes de la base de datos	Jefe de personal



Estrategia	Objetivo	Acciones	Audiencia	Materiales/Medios	Indicadores de verificación	Responsables
Fomento de la interrelación entre el personal directivo y docentes	Potenciar un clima laboral favorable que motive la ejecución de actividades educativas por parte de los docentes.	Mayor participación en la toma de decisiones	Personal directivo, coordinación y docentes.	Buzón de sugerencias físico y digital	Número de quejas o sugerencias	Jefe de personal, Coordinadora, Directora
		Reunión inicio y fin del periodo lectivo	Personal directivo, coordinación y docentes.	Reuniones, material de presentación refrigerios	Número de asistentes	Coordinadora
		Cursos de capacitación	Docentes	Capacitación y certificados	Cantidad de cursos de capacitación realizados	Coordinadora
		Talleres motivacionales	Docentes	Talleres, cuadros y frases de motivación	Cantidad de talleres de motivación realizados	Jefe de personal
Canales de comunicación físicos y digitales	Crear nuevos canales de comunicación y potenciar los ya existentes.	Intranet	Personal directivo, coordinación y docentes.	Correo electrónico, manual de funciones digital	Cantidad de correos remitidos	Jefe de personal
				Redes sociales y página web	Interacción del público	Jefe de personal
				Calendario digital Google Calendar	Cantidad de actividades programadas y ejecutadas	Coordinadora
		Medios físicos	Personal directivo, coordinación y docentes.	Carteleras	Número de actualizaciones de la cartelera	Docentes
				Reuniones	Cantidad de reuniones realizadas trimestralmente	Jefe de personal
				Comunicados por escrito	Número de comunicados realizados	Jefe de personal



Estrategia	Objetivo	Acciones	Audiencia	Materiales/Medios	Indicadores de verificación	Responsables
Canales de comunicación físicos y digitales	Crear nuevos canales de comunicación y potenciar los ya existentes.	Medios físicos	Personal directivo, coordinación y docentes.	Buzón de sugerencias	Cantidad de quejas o sugerencias tomadas en cuenta	Coordinadora
				Teléfono	Número de llamadas realizadas	Jefe de personal
Actividades de socialización y entretenimiento	Mejorar el vínculo laboral y personal entre el personal docente y directivo.	Manual de inducción	Personal directivo, coordinación y docentes.	Bienvenida	Encuesta de satisfacción laboral	Jefe de personal
				Tour		
		Cumpleaños del mes	Personal directivo, coordinación y docentes.	Kit de bienvenida (esfero, lápiz, agenda, directorio)	Número de cumpleaños realizados	Jefe de personal
				Matriz de información		
				Reuniones informales		
		Convivencia	Personal directivo, coordinación y docentes.	Paseo fin de año	Número de asistentes	Jefe de personal



4.1.5 Cronograma de la propuesta de comunicación interna

Cronograma de actividades																																													
Estrategia	Actividades		Semanas																																										
		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Sem	%		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
Organigrama con un canal efectivo de comunicación	Jerarquizar los niveles de autoridades y del personal de acuerdo a los puestos actuales.																																												
	fin de dar a conocer el equipo directivo y la posición que ocupa cada miembro de la entidad en																																												
Fomento de la cultura institucional del Centro de Educación inicial Carrusel.	Actualización página web																																												
	Difusión de la cultura corporativa																																												
	Material multimedia																																												
	Base de datos																																												
	Mayor participación en la toma de decisiones																																												
Fomento de la interrelación entre el personal directivo y docentes	periodo lectivo																																												
	Cursos de capacitación																																												
	Talleres motivacionales																																												
Canales de comunicación físicos y digitales	Intranet																																												
	Medios físicos																																												
Actividades de socialización y entretenimiento	Manual de inducción																																												
	Cumpleaños del mes																																												
	Convivencia																																												

Figura 3. Cronogramas
Elaborado por: Magaly Corone



CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el presente trabajo de titulación denominado “Propuesta para mejorar la comunicación interna del Centro de Educación Inicial Carrusel”, se presentan las siguientes conclusiones:

- El acercamiento bibliográfico realizado en el primer capítulo del documento hacia el centro educativo Carrusel, le otorga contexto al estudio en virtud de que permite conocer los parámetros generales de la institución, así como la misión, visión y valores de la misma. Posteriormente, a través del organigrama institucional es posible identificar la disposición del personal laboral dentro del centro educativo.
- La revisión literaria referente a la teoría organizacional, sirvió como punto de partida para determinar, cuales son los aspectos claves que un grupo de individuos necesita fortalecer, lo que les permite consolidarse como un equipo que trabaja coordinadamente para lograr objetivos en común. Sin lugar a duda, la comunicación es el factor determinante para coordinar actividades académicas, y de esta manera lograr un clima laboral adecuado.
- Por otro lado, la investigación bibliográfica también sirvió como sustento para determinar los instrumentos utilizados para medir de manera cuantitativa y cualitativa, los diferentes aspectos referentes a la comunicación interna. Estos elementos fueron aplicados a 30 clientes internos, distribuidos en tres grupos focales, y adicionalmente se realizaron entrevistas a 3 clientes de los departamentos de Dirección, Administración y Docencia.
- A través de los resultados, se diagnosticó las falencias comunicacionales internas que limitan la buena comunicación entre el personal de trabajo del centro de educación inicial, para ello, se aplicó como herramientas de recolección de información: entrevistas, grupos focales y fichas de observación, los resultados evidenciaron que a nivel general existe una comunicación deficiente, caracterizada por la falta de recursos o medios que permitan llevar a cabo un adecuado flujo de información. Los canales usados son escritos, boca a boca y la aplicación WhatsApp, no obstante, los docentes



consideran que no son efectivos, ya que existen muchas voces de mando, no conocen cuál es la estructura jerárquica y no existe socialización por falta de tiempo.

- La interpretación de la información obtenida muestra que la Institución, mantiene una postura débil en cuanto al aspecto interno de la comunicación. Una posible explicación para este problema, radica en, que el centro educativo se construyó como una empresa familiar, motivo por el cual el control administrativo se ve afectado en las decisiones, por eventuales conflictos familiares que son totalmente ajenos al ámbito académico.
- Por consiguiente, a través de la aplicación de las fichas de observación se valoró las percepciones del personal sobre la comunicación interna en la institución, en donde, la mayoría de resultados muestran que no se fomenta las suficientes actividades para motivar a los docentes en la jornada laboral, nunca se revisa la información expuesta en cartelera, la información no es entregada de manera inmediata y se tiene la percepción de favoritismos hacia ciertos compañeros sobre todo en el aspecto de permisos personales.
- Con base a los resultados encontrados y la valoración de las debilidades y amenazas, en cumplimiento con el último objetivo de la investigación se planteó una propuesta de comunicación interna con base a cinco estrategias generales: diseño de la estructura jerárquica por niveles, fomento de la cultura institucional, mejora de la interrelación entre personal directivo y docentes, creación de nuevos canales de comunicación físicos y digitales y ejecución de actividades de socialización y entretenimiento.
- La aplicación correcta de las estrategias, permitirá que se adecúe la comunicación que existe entre los diferentes miembros que forman parte la institución. Una comunicación adecuada, alienta el sentimiento del compañerismo, refuerza el sentimiento de pertenencia con la institución y la conjunción de estos aspectos mejora el clima de convivencia y el ambiente laboral.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la propuesta de comunicación interna en el Centro de Educación Inicial Carrusel, puesto que, una comunicación efectiva va a generar un mejor clima organizacional y un ambiente propicio para el desenvolvimiento adecuado del personal docente. En este sentido, cabe señalar que la propuesta está orientada a generar ambientes adecuados de interrelaciones personales en la institución, así como la implementación de canales efectivos que permitan una mejor gestión del personal.
- Con base a los requerimientos del personal docente, se hace énfasis en la necesidad de capacitación, por ende, se sugiere llevar a cabo convenios con instituciones educativas que permita ofertar cursos de formación en temas de inclusión educativa. También es recomendable antes de aplicar la propuesta realizar una retroalimentación entre todo el personal de la entidad sobre el uso y manejo de herramientas comunicaciones TIC, de esta manera volver más eficientes los canales de comunicación propuestos.
- Vincular la información que se pretende transmitir con el canal a utilizar, debido a que los canales pueden incrementar su productividad dependiendo de la utilidad que tengan para un determinado tipo de información. Se sugiere implementar con mayor frecuencia los canales de información digitales con base a intranet, esto permitirá motivar al personal docente ya que estará al día de lo que sucede en la institución.
- Por otro lado, se debe socializar el plan propuesto en la investigación mediante capacitaciones y el establecimiento del buzón de sugerencias, dotando a los colaboradores de herramientas que permitan apoyar en la comunicación interna alcanzando mejores resultados que beneficiaran al progreso de las actividades desarrolladas en la unidad educativa.
- Es necesario que los involucrados en las estrategias, tengan una actitud positiva durante la práctica, pues la mayoría de los problemas surgen por la mala predisposición de las personas ante el cambio. Es recomendable ofrecer algún tipo de incentivo a los



participantes, ya sea económico, laboral o simbólico para garantizar la colaboración positiva durante el tiempo que duren la aplicación de las estrategias.

- No es recomendable, forzar la participación de los empleados a través de castigos o sanciones, pues estas medidas causan temor y sentimientos negativos en los empleados. Además, los resultados serán artificiales, pues los involucrados tratarán de obtener buenos calificaciones a través de falsear los indicadores, todo con el fin de no verse perjudicados.
- Se recomienda aplicar el plan de intervención desarrollado en la presente investigación con la finalidad de dotar al personal de una herramienta estratégica, permitiéndoles ser más eficientes en las actividades diarias, puesto que para ello se necesita de una comunicación clara, fácil y directa.
- Finalmente, es recomendable dar seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos con el plan de comunicación, esto se puede realizar a través de la evaluación de resultados aplicando como técnicas de recolección de información, encuestas de satisfacción sobre el clima laboral y canales de comunicación, los datos servirán para mejorar las estrategias planteadas o adecuarlas de acuerdo a las necesidades o sugerencias de los miembros de la institución educativa.



BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, J. T. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*.
- Alvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del éxito. *Razon y Palabra*, 5.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*(56), 1-6.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la Cultura Organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2), 1-15.
- Bronstrup C., G. E. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento* 51, 26, 27-37.
- Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas: Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castro, A. (2013). *La comunicación oral: técnicas y estrategias*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Castro, A. d. (2013). *Comunicacion oral, tecnicas y estrategias*. Colombia: ECOE.
- Centro de Desarrollo Infantil Carrusel. (Noviembre de 2015). Obtenido de Centro de Desarrollo Infantil Carrusel: <http://www.ausubelhighschool.edu.ec/centro-desarrollo-infantil-carrusel>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 24-34.
- Collado, C. F., & Galguera García, L. (2009). *Teoría de la Información Organizacional*. Mexico : McGRAW-HILL.
- Collado, C. F., & Galguera García, L. (2009). *Teorías de la Comunicación*. Mexico : McGRAW-HILL.
- Fonseca, M. (2005). *Comunicación Oral. Fundamentos y práctica estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. *INVENIO*, 101-112.
- Hernández, R., Fernández Colado, c., & Baptista Lucio, P. (2010, 2006, 2003, 1998, 1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico : McGraw Hill.
- Lopez, C. (2013). *Historia de las Relaciones Publicas*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Palermo:



https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=5499&id_blog=10247

- López, C. (07 de abril de 2013). *Historia de las Relaciones Públicas*. Obtenido de Facultad de Diseño y Comunicación: <https://fido.palermo.edu>
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados*. Mexico: Pearson Educacion.
- Marañón, E., Bauzá, E., & Bello, A. (2006). La comunicacion interna como proceso dinamizador para fomentar valores intitucionales y sustento de una identidad universitaria. *Centro Universitario de las Tunas*, 1.
- Medina, C. (2010). Los Estudios Organizacionales entre la Unidad y la Fragmentación. *Cinta de moebio*(38), 91-109.
- Merlano, S. (7 de abril de 2007). La comunicación interna en las organizaciones. 2019.
- Noriega Bravo, V. D. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Perlo, C. (2006). Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización. *Ingenio: Revista de investigación académica*(16), 89-107.
- PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Quinta Edición español ed.). Pennsylvania (EE.UU): Global Standard.
- Preciado, A. H. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Revista Comunicación*(26), 121-131.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 219-234.
- Rojas, J. L. (10 de Febrero de 2009). *Herramientas para la recolección de Datos* . Obtenido de Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como: <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Solís, D. (2017). Hacia una definición del concepto grupo de interés. *Perfiles latinoamericanos*, 25(50), 83-101.
- Solis, J. (26 de febrero de 2019). Formacion del Centro Educacion Inicial Carrusel . (M. Coronel, Entrevistador)
- Solis, J. (26 de Febrero de 2019). Formacion del Centro Educativo Carrusel. (M. Coronel, Entrevistador)
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 9-26.
- Urdiales, S. (2015). Elaboración de una propuesta de implementación de los subsistemas de selección de personal, clima laboral en la empresa Raster en el período octubre 2014 -



Universidad de Cuenca

marzo 2015. *Tesis de pregrado de Psicología del Trabajo*. Cuenca, Azuay, Ecuador: UPS. Recuperado el 14 de septiembre de 2018, de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9015>

Vargas, L. I., & M, del Socorro , F. (15 de Mayo de 2015). *Repositorio de la Univeridad de Loja*. Obtenido de Univeridad de Loja: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/21153/1/Tesis%20Israel.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Implementación de carteleras





Anexo 2. Aplicación de grupos focales







RESPUESTAS DE LOS GRUPOS FOCALES

1ER GRUPO DOCENTES CONFORMADAS POR LAS DOCENTES DE MATERNAL E INICIAL 1.

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación dentro de la institución?

Mala, porque hay muchas voces de mando y la autorización no es eficiente ni tiene rapidez, los mensajes son tergiversados se necesita una sola voz que comunique y que al final de día no se cambie las decisiones tomadas.

2. ¿Cómo se siente laborando dentro de esta institución?

Acorraladas con el hecho de que no se pueda expresar tranquilamente, son limitadas al no poderse expresar, al no poder elaborar material extra ya que existen nuevos métodos y los niños pasan solo sentados, aunque están conscientes que se rigen a reglamentos.

Es una educación tradicional, ya que dicen que están escolarizando los niños cosa que para esta edad no es común no se les permite realizar actividades donde los niños realizan motricidad gruesa, se limitan mucho a los niños para ciertas actividades.

3. ¿Se siente integrado y parte de la institución Carrusel?

La mayoría se siente parte de la institución sobre todo por sus estudios realizados y su vocación y por el compromiso que esto conlleva.

4. ¿Se le informa previamente de las actividades a realizarse para estar preparados?

La mayoría de las veces no, como que todo se da a última hora, se supone que existe una planificación, pero esta no se realiza a cabalidad ni al tiempo si no todo al apuro sobre todo con las manualidades, lo que hace que se descuide de los niños

5. ¿El personal es tomado en cuenta para la realización de diferentes actividades dentro de la institución?

A veces ya que lo que se siguen son órdenes.

6. ¿Siente que existe favoritismo hacia algunos compañeros?

Si, sobre todo en cuestión de permiso para las citas médicas se ve el favoritismo.

7. ¿Le guste el ambiente laboral de la institución y se sienten motivados?

Siempre y cuando no se trabaje bajo presión, pocas veces que se sienten libres de realizar ciertas actividades, refiriéndose sobre todo con las cámaras de seguridad ya que es un método de control pero que no se lo tome como un método de seguridad y presión se sienten que trabajan bajo mucha presión y vigilancia ya que saben cuáles son las actividades que tienen que realizar y previamente se realiza una planificación que es revisada por parte de la



coordinación pero al sentirse tan vigiladas sienten presión y hasta falta de confianza de parte de las autoridades.

8. ¿Piensa que la existencia de rumores afecta a su ambiente de trabajo?

Claro que afectan, pero sienten que no existen rumores dentro de la institución.

9. ¿Cuál es su reacción frente a los rumores?

Entre chismes y rumores no se dejan llevar por lo que dicen y lo mejor es acercarse a las personas directamente y buscar una solución y mejorar la comunicación

Se recalca con este grupo que realmente no existen rumores.

10. ¿Existen problemas que limiten una buena comunicación?

Demasiadas personas que dan órdenes y no se da jerarquización correcta con las autoridades.

No se pueden dar quejas porque no son tomadas en cuenta.

Piensan que las autoridades no escuchan

Se necesita talento humano o una persona que este a mando ya que existen demasiadas voces de mando y no se sabe quién tiene más jerarquía, sobre todo con permisos y situaciones con los niños

Establecer cuáles son los roles de las autoridades dentro de la institución.

11. ¿Siente algún tipo de inconformidad frente a alguna situación al momento de laborar en la institución?

Se sienten acorraladas por el sistema de cámaras, están conscientes que son necesarias, pero al mismo tiempo se sienten presionadas ya que saben que antes de comenzar a laborar pasan por varias entrevistas, clases demostrativas y están preparadas como docentes.

12. ¿Qué canales de comunicación utiliza y cuál de ellos le parece más eficiente?

El WhatsApp, pero no es eficiente y el boca a boca pero la información que se da siempre se cambia a última hora, sintiéndose esta como un pasatiempo.

Existen los walkie talkie que interrumpen clases y muchas veces no es entendible y sienten que no es un método eficaz dentro de la institución.

13. ¿Al momento de presentar una solicitud o queja son estas tomadas en cuenta y cuanto tiempo toman en dar una solución?

14. ¿Tiene conocimiento sobre los reglamentos e identidad corporativa de la institución?

Si todas tienen conocimiento en cada aula existe un reglamento

15. ¿Al integrar nuevo personal reciben la adecuada capacitación de inducción?

No.



16. ¿Cómo reacciona el personal de trabajo ante la integración de nuevos docentes?

No le brindan la acogida que se merece sobre todo porque existe una presentación previa.

17. ¿Disponen los docentes de un espacio y tiempo para socializar?

No existe ningún espacio para socializar.

18. ¿Las autoridades están pendiente a las necesidades del personal laboral?

Cuando se trata de brindar material de aseo para los niños la Sra. Leonor Morales conocida como la abuelita les facilita los insumos, pero como docentes sienten que no están pendientes de sus necesidades.

19. ¿Existe la libertad de que los docentes adquieran el material de trabajo inmediatamente o requiere de autorización para obtenerlos? ¿Cuáles son los contratiempos que conlleva?

Se les entrega siempre y cuando la abuelita este en el establecimiento.

La información de mensajes es dada a última hora, lo que hace que las notas no sean revisadas a cabalidad y algunas veces no son ni enviadas.

20. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el ambiente laboral y comunicacional?

Supuestamente era una de las directrices que ofreció la coordinadora pedagógica al comienzo del año pero que nunca se cumplió.

Existen aulas en la parte posterior del establecimiento olvidadas según el comentario de las docentes ya que nunca reciben los mensajes (notas a los padres de familia) e información a tiempo.

Recomendaciones:

Realizar una planificación de las actividades con anticipación para que no existan retrasos

Generar un calendario como modificación de conducta y donde se puedan modificar todas las áreas del establecimiento.



2.112DO GRUPO CONFORMADA POR DOCENTES DE INICIAL 1, AUXILIARES Y PERSONALES DE APOYO.

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación dentro de la institución?

No muy buena porque existen grupos entre compañeras, no existe una amistad sino es solo laboral

Se ve como un inconveniente al tiempo ya que cada grupo tiene diferentes horarios y las autoridades impiden que existe socialización ya que hay malos entendidos sobre todo con los compañeros de género masculino, haciendo que no exista ningún tipo de comunicación

2. ¿Cómo se siente laborando dentro de esta institución?

Bien, aunque sienten que hay un poco de presión, pero sienten que es normal como en cualquier trabajo

3. ¿Se siente integrado y parte de la institución Carrusel?

Si sobre todo por los compañeros ya que el ambiente que se crea es entre compañeros, pero no con las autoridades porque tergiversan las cosas. Y piensan que la integración debe ser grupal y sienten que los y las docente no tiene pensamiento propio ya que se tiene que regir a lo que dicen las autoridades sobre todo la directora del establecimiento en la toma de decisiones sin ser tomadas en cuentas lo que se propone.

Se necesita libertad para poder opinar y dar ciertas ideas.

Siente que los cambios que se dan siempre son a última hora y son cosas que los docentes no pueden evitar.

4. ¿Se le informa previamente de las actividades a realizarse para estar preparados?

No siempre ya que existen cambios a última hora. Aunque existe una hoja de cronograma

5. ¿El personal es tomado en cuenta para la realización de diferentes actividades dentro de la institución?

No tal vez un 20% ya que hay personal que no se entera de los cambios realizados y muchas veces son hasta llamados la atención.

6. ¿Siente que existe favoritismo hacia algunos compañeros?

Si sobre todo por permisos en horas de clases y sienten que no se toman en cuenta las dos partes involucradas cuando existe quejas.



7. ¿Le gusta el ambiente laborar de la institución y se sienten motivados?

La motivación no creo que hay pero uno es profesional y tenemos que trabajar porque usted sabe que de eso dependemos porque nos gusta, el ambiente laboral no es adecuado pero los niños nos dan esa motivación. Sienten que el ambiente laboral no es el adecuado

Los docentes dicen que se siente bien por el hecho de poder compartir con sus compañeras y realiza lo que les gusta, pero les ponen muchas restricciones.

8. ¿Piensa que la existencia de rumores afecta a su ambiente de trabajo?

Si afectan

9. ¿Cuál es su reacción frente a los rumores?

Hablar con las autoridades y hablar con las personas que están emitiendo los rumores para que los problemas no crezcan más y no exista lo del teléfono descompuesto para que no se vuelva tenso el panorama.

Aunque piensan que muchas de las veces los rumores vienen de parte de las mismas autoridades

10. ¿Existen problemas que limiten una buena comunicación?

Especulaciones, dimes y diretes y el tiempo y las autoridades toman la cosa siempre por el lado negativo

11. ¿Siente algún tipo de inconformidad frente alguna situación al momento de laborar en la institución?

No se respetan las horas de clases son siempre interrumpidas para realizar otras actividades, como entrega de materiales donde los niños quedan solos cuando no hay quien cubra su puesto y todo va en contra de la docente.

Piensan que sería adecuado que exista una persona que entregue el material a las tutoras dentro de las clases.

12. ¿Qué canales de comunicación utiliza y cuál de ellos les parece más eficiente?

Existe el boca a boca, porque el WhatsApp es institucional y no se lo puede utilizar como feedback sino solo para recibir información sobre actividades extras ya existe una división notoria entre docentes y autoridades y existe el WhatsApp grupal y estos grupos son afines. Piensan que no existe ningún canal que sea eficiente.



13. ¿Al momento de presentar una solicitud o queja son estas tomadas en cuenta y cuánto tiempo toma en dar solución?

Se resuelven de manera inmediata siempre y cuando se da parte directamente a la Lic. Clara Peralta directora del plantel porque si no toca pasar por las otras autoridades que complican la solicitud y se demoran en una respuesta.

Piensan que debería existir una persona que tenga la potestad para dar solución y autorización sobre todo en caso de permisos médicos o personales.

14. ¿Tienen conocimiento sobre los reglamentos e identidad corporativa de la institución?

Si todos tienen conocimiento ya que existe dentro de las aulas y sus portafolios.

15. ¿Al integrar nuevo personal reciben la adecuada capacitación de inducción?

No, la nueva docente no sabe dónde está ubicada y piensan que es la explotada.

16. ¿Cómo reacciona el personal de trabajo ante la integración de nuevos docentes?

Están limitado a sus trabajos que no les da tiempo ni ponen interés a los docentes nuevos.

Se sabe que años anteriores se presentaba al personal solo al comienzo del año escolar pero en el transcurso del año no existe ningún tipo de integración

17. ¿Qué recomendaciones o cambios considera usted importante para obtener una comunicación asertiva?

Proponer reuniones para socializar ya que nunca han existido, hubo la intención cuando designaron a la coordinadora pedagógica al comienzo del año, pero luego se dejó en el olvido, sienten que la designación de cargos es por lujos ya que nunca son respetadas.

**18. ¿Qué canal le parece más efectivo al momento de recibir información de la institución?
¿O implementaría uno nuevo, cuál sería?**

El boca a boca sería el más adecuado ya que se puede detallar mucho más la información y donde se puede integrar a todo el personal del establecimiento

19. ¿Le gustaría que se emita algún tipo diferente de información, como cuáles serían?

Si sobre todo capacitaciones de inclusión y normativas.

20. ¿Conoce usted quien es la persona encargada en difundir la información al personal docente y administrativo de la institución?

Se saben que hay dos personas la coordinadora pedagógica y la jefa del personal, pero no se define quien de ellas debe entregar la información ya que no está bien definido

21. ¿La información es entregada a tiempo o tiene retrasos?

Pocas veces es a tiempo



22. ¿Disponen los docentes de un espacio y tiempo para socializar?

No sobre todo por el tiempo y se sienten que todo el tiempo están vigiladas.

23. ¿Las autoridades están pendientes a las necesidades del personal laboral?

No solo cuando se acerca a la directora y muchas de las veces ella no tienen conocimiento de lo que está pasando porque asiste solamente dos días a la semana a la institución lo que molesta a las otras autoridades ya que piensan ellas no les da la importancia necesaria.

24. ¿Existe la libertad de que los docentes adquiera el material de trabajo inmediatamente o requieren de autorización para obtenerlos? ¿Cuáles son los contratiempos que conlleva?

Todo tiene que ser autorizado y los contratiempos son perdidas de clases con los docentes especiales ya que se retrasan sobre todo con manualidades y tienen que a ayudar a las tutoras y tampoco se realizan las actividades planificadas a cabalidad.

25. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el ambiente laboral y comunicacional?

Reuniones

Capacitaciones

Entregar con anticipación los comunicados

Que no exista malas interpretaciones.



2.123ER GRUPO FOCAL CONFORMADA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LAS TUTORAS DE INICIAL II.

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación dentro de la institución?

Mala, porque todo se deja para última hora, debería ser un solo equipo y todas estar informadas de lo que pasa en la institución.

2. ¿Cómo se sienten laborando dentro de esta institución?

Sienten que es buena

3. ¿Se siente integrado y parte de la institución Carrusel?

Si dando lo mejor de cada uno hay que ser leal a su trabajo y recíprocos y sienten que el horario es muy flexible.

4. ¿Se le informa previamente de las actividades a realizarse para estar preparados?

La mayoría de veces piensan que sí, aunque a veces no les comunica, sino que son esporádicos.

5. ¿El personal es tomado en cuenta para la realización de diferentes actividades dentro de la institución?

La parte administrativa piensan que es dependiendo de la actividad, y las docentes piensan que si son tomadas en cuentas sobre en el momento que hay que realizar actividades de decoración

6. ¿Siente que existe favoritismo hacia algunos compañeros?

Si y más que todo que existe comparaciones.

7. ¿Les gusta el ambiente laboral de la institución y se sienten motivados?

Si piensan las docentes que las compañeras son muy amigables y el personal administrativo piensan que la directora es una persona muy detallista.

8. ¿Piensa que la existencia de rumores afecta a su ambiente de trabajo?

Si pero piensan que hay en toda institución

9. ¿Cuál es su reacción frente a los rumores?

Lo ideal sería hablar directamente con la directora del plantel

10. ¿Existen problemas que limiten una buena comunicación?

No piensan que existan problemas



11. ¿Siente algún tipo de inconformidad frente alguna situación al momento de laborar en la institución? (cámaras)

No piensan que les afecta en nada ya que cada quien realiza su trabajo y mejor lo toman de manera positiva en caso de exista algún problema y puedan evidenciar

12. ¿Qué canales de comunicación utiliza y cuál de ellos le parece más eficiente?

El área administrativa utiliza el correo para que queden evidencias y el WhatsApp, teléfono.

Las docentes el WhatsApp grupal y el boca a boca

Pero piensa que lo mejor es tener todo por escrito.

13. ¿Al momento de presentar una solicitud o queja son estas tomadas en cuenta y cuánto tiempo toman en dar solución?

No existen quejas.

14. ¿Tiene conocimiento sobre los reglamentos e identidad corporativa de la institución?

Si todos tienen conocimiento.

15. ¿Al integrar nuevo personal reciben la adecuada

En el área administrativa sí, pero en la docente no hay la debida capacitación.

16. ¿Cómo reacciona el personal de trabajo ante la integración de un nuevo docente?

Sienten que no son tomados en cuenta y no hay una debida presentación.

17. ¿Le gustaría que se emita algún tipo diferente de información, como cuáles sería?

Si sobre todo lo que son capacitaciones o cursos para el área administrativa y en todas las áreas.

18. ¿Conoce usted quien es la persona encargada en difundir la información al personal docente y administrativo de la institución?

Piensan que es la jefa de personal.

19. ¿Disponen los docentes de un espacio y tiempo para socializar?

No.

20. ¿Las autoridades están pendientes a las necesidades del personal laboral?

Si se acerca a decirle a la directora

21. ¿Existe la libertad de que los docentes adquieran el material de trabajo inmediatamente o requieren de autorización para obtenerlos? ¿Cuáles son los contratiempos que conlleva?

Todo necesita autorización lo que retrasa ciertas actividades planificadas.



22. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el ambiente laboral y comunicacional?

Concientizar al momento de que ingrese un docente nuevo y capacitarlo para que se puede sentir parte del equipo de trabajo.

Momentos para socializar ya que no existe tiempo

Que la comunicación sea escrita para que existan evidencias.



ENTREVISTAS

2.131RA REALIZADA A LA LCDA. CLARA PERALTA DIRECTORA DEL ESTABLECIMIENTO.

Buenos días Lcda. Clarita Peralta, antes que nada, le agradezco muchísimo por su tiempo, yo sé que usted anda más que ocupada, pero queremos conversar un poquito sobre la comunicación interna dentro de su Institución.

1. ¿CREE QUE LA COMUNICACION DENTRO DE LA INSTITUCION CARRUSEL ES IMPORTANTE Y POR QUÉ?

Muchas gracias nuevamente por esta entrevista, gracias por tomarme en cuenta para su investigación y gracias por tomar en cuenta al Carrusel: sin comunicación es imposible cualquier tarea si hablamos desde nuestra creencia Católica Dios nos permitió el habla es justamente a diferencia de los animales es para podernos comunicar si no hay comunicación no puede caminar ni lograrse absolutamente nada tanto a nivel laboral como a nivel de parejas como a nivel de padres e hijos y en cualquier circunstancia de la vida humana.

2. COMO DEFINE USTED LA COMUNICACION INTERNA DENTRO DE LA INSTITUCION

nosotros tenemos diferentes formas de comunicarnos internamente con el personal al haber también otras personas que están a cargo como la Coordinadora Pedagógica, como la jefe de Talento Humano y yo como Directora muchas veces la comunicación la hacemos directa a través de reuniones o a través de medios como correos a las profesoras o vía WhatsApp también está hecho un grupo de maestras pero y también a través de papeles escritos que se hace un cronograma mensual de todas las actividades que se van realizar durante el mes.

3. CON QUE FRECUENCIA SE REALIZA REUNIONES DENTRO DE LA INSTITUCION CON LAS DOCENTES Y AUTORIDADES DE CARRUSEL.

Tratamos por lo general de hacerlo una vez al mes y si fuera necesario se improvisa inmediatamente la reunión se vería suspensión de clases si es necesario o se vería auxiliares para poder tener las reuniones respectivas con los maestros respectivos.

4. BRINDAN MOTIVACION Y RESPALDO A LOS TRABAJADORES USTED COMO DIRECTORA DE CARRUSEL.

Considero que si considero que Carrusel es un lugar donde se nota que las Maestras vienen contentas a laborar en esta Institución, siento que ellas tienen en mí una persona que les apoya les guía que se escucharles se comprenderles muchas veces y se ve en la forma de trabajo en su rostro que están contentas.



5. QUE CANALES DE COMUNICACION UTILIZAN DENTRO DE LA INSTITUCION PARA ENVIAR INFORMACION

Para entre el personal nosotros usamos sea oral, sea escrita o sea a través de vías tecnológicas como el internet o los celulares.

6. CON QUE FRECUENCIA UTILIZA USTED ESTOS CANALES.

Casi a diario, casi a diario depende de los casos que se dé y es casi a diario la comunicación de acuerdo a lo que al caso lo amerite.

7. QUE PERCEPCION TIENE USTED DEL AMBIENTE LABORAL DENTRO DE CARRUSEL.

Yo siento que es un muy buen ambiente un ambiente de respeto un ambiente exigente porque yo exijo, consideramos al niño el centro de este trabajo, al niño como a quien más debemos respetar, querer, y cuidar y amar es yo pienso que la gente que trabaja aquí está clara en nuestra misión y nuestra visión y vienen todos los días prestas a dar eso a dar lo mejor de sí cada día.

8. DESDE SU PERSPECTIVA COMO CREE QUE ES LA COMUNICACION ENTRE COMPANERAS Y AUTORIDADES.

Muy buena, muy buena no se necesita pedir espacios para dialogo, los diálogos se dan inmediatamente, no necesitan sacar una cita un turno con el Rector, o el Vicerrector o la Coordinadora Pedagógica sino es inmediato.

9. SE TOMAN EN CUENTA LAS IDEAS DE LAS DOCENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE ALGUNA ACTIVIDAD Y DE MANERA IGUALITARIA.

Si depende, siempre tiene que haber una cabeza que en este caso soy Yo, gracias a Dios veinte y ocho y pico de años de experiencia, soy Psicóloga infantil oímos las opiniones de los maestros pero también nos basamos en una lógica y en una ética y en una revocación y en un conocimiento y si el maestro está en la razón, nos demuestra que es algo factible y beneficioso lo acatamos con todo gusto y ese es mi idea que los maestros aporten no solo el director sino los maestros tienen que ser los que aporten nuevas ideas que vayan en beneficio total del desarrollo de los niños.

10. BRINDAN CAPACITACIONES Y EN CASO DE TENER CONOCIMIENTO INFORMAN SOBRE ESTO A LOS DOCENTES

Lo hemos hecho no tan frecuentemente vamos a tratar creo que eso nos falta un poco más y vamos a tratar de mejorar para el nuevo año, para el nuevo año escolar

11. EXISTE LA APERTURA A LOS DOCENTES PARA QUE MANIFIESTEN ALGUNA INSATISFACCION O APORTEN NUEVAS IDEAS

Si totalmente hay esa apertura.

Le agradezco mucho, le agradezco mucho por su tiempo.



2.142DA ENTREVISTA REALIZADA A LA LCDA. SILVIA ALBARRACÍN.

Sra. Silvia Albarracín con una trayectoria de doce años dentro de la Institución Carrusel.

1. CUENTEME CUAL ES SU CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION

Trabajo doce años aquí en el Carrusel y trabajo con los niños de inicial dos.

2. CREE USTED QUE LA COMUNICACION DENTRO DE LA INSTITUCION ES IMPORTANTE.

Si, si la comunicación debe ser muy importante para todas las docentes, estar enteradas de las actividades que se van a realizar

3. COMO DEFINIRIA USTED LA COMUNICACION DE CARRUSEL

Si hay buena comunicación, si hay buena comunicación entre las compañeras, pero hay veces que nos faltaría un poco más de información.

4. CON QUE FRECUENCIA SE REALIZAN REUNIONES DENTRO DE LA INSTITUCION CON DOCENTES Y AUTORIDADES.

Realmente no hay muchas reuniones, debería haber un poco más de reuniones para poder hablar con la directora, con las demás Autoridades acerca de las cosas que necesitamos o los cambios que desearíamos realizar.

5. CUANDO EXISTEN REUNIONES CUALES SON LOS OBJETIVOS QUE SE DAN Y QUE TAN UTILES SON ESTAS REUNIONES.

Por lo general nos reunimos a veces para hablar de cómo están los niños, como se está realizando el trabajo de nosotras.

6. BRINDAN MOTIVACION Y RESPALDO A LOS DOCENTES.

Si, bueno realmente sí, pero sí debería haber un poquito más de motivación.

7. SIENTE USTED RESPALDO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCION.

Si, si hay respaldo.

8. QUE CANALES DE COMUNICACION UTILIZAN DENTRO DE LA INSTITUCION.

Por lo general nos hacen firmar los comunicados escritos
Y boca a boca o algo más vía whatsapp.

9. QUE CANALES DE COMUNICACION UTILIZAN DENTRO DE LA INSTITUCION

El escrito y también el oral.

10. SIENTE UN GRAN SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA LA INSTITUCION, ESTA PUESTA LA CAMISETA

Si, realmente o sea yo le hablo por mi parte si a mí me gusta mucho trabajar aquí con los niños.



11. QUE PERCEPCION TIENE USTED DEL AMBIENTE LABORAL DE LA INSTITUCION

Es normal, realmente normal a veces cuando entra otra compañera si hay un poco de. Que le diré de falta de comunicación entre las compañeras o presentarle a la compañera para que haya un poco más de socialización con la compañera.

12. DESDE SU PERSPECTIVA COMO ES LA COMUNICACION ENTRE COMPANERAS Y AUTORIDADES.

Si es normal, no tan buena o sea porque a veces no tenemos tiempo realmente porque cada una estamos dentro del aula y las autoridades a veces vienen y también están realizando sus actividades entonces a veces no tenemos mucho tiempo para comunicarnos.

13. COMO CALIFICARIA USTED LA RELACION ENTRE DOCENTES, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA.

Realmente si es buena, nosotros con los niños y con los Padres de familia realmente cuando necesitamos ayuda acerca de un niño siempre les pedimos ayuda y ellos están prestos a brindarnos la atención.

14. SE COMPARTE LA INFORMACION ADECUADO E IGUALITARIA A TODOS LOS COMPANEROS DE TRABAJO.

No a veces no, realmente a veces la información para unas compañeras llega más pronto y para otras un poquito más tarde entonces sí debería haber una comunicación más lineal para todas tal vez al mismo tiempo.

15. SE TOMAN EN CUENTA LAS IDEAS DE LOS DOCENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE ALGUNA ACTIVIDAD Y DE MANERA IGUALITARIA.

A veces, si a veces si se toma, a veces nosotros damos algunas ideas y realmente si las toman en cuenta, otras veces las cambiamos entonces mmm

16. BRINDAN CAPACITACIONES Y EN CASO DE TENER CONOCIMIENTO SOBRE ALGUNA CAPACITACION LES INFORMAN SOBRE ESTO A USTEDES COMO DOCENTES.

Realmente no tenemos muchas, debería haber muchas más ahora que estamos realmente por ejemplo nosotros ahora debería haber mucha capacitación acerca de los niños con educación especial, inclusión que nos ayudaría bastante.

17. EXISTE LA APERTURA PARA QUE LOS DOCENTES MANIFIESTEN ALGUNA INSATISFACCION O APORTEN NUEVAS IDEAS Y ESTAS SON TOMADAS EN CUENTA

eh, como le decía anteriormente a veces si o sea más por lo general las autoridades a veces no, no tenemos, ni las profesoras ni las autoridades a veces no tenemos tiempo de conversar de hablar de las cosas, entonces por ese lado tal vez falta un poquito mas.

18. QUE RECOMENDACIONES DARIA USTED PARA MEJORAR LA COMUNICACION INTERNA DE LA INSTITUCION.

Ehh, deberíamos realizar, deberíamos realizar más reuniones para socializar con las compañeras porque realmente a veces cada quien está en su clase y por lo general los niveles también salen a diferente horario a recreo entonces no compartimos mucho obvio porque trabajamos con niños y tenemos que estar pendientes de ellos, pero sí debería haber una hora



un día especial de reunirnos y para poder conversar y ver todo, toda cambiar ideas acerca de cada nivel.

19. EXISTE UN CANAL PARA REFORZAR EL COMPAÑERISMO, ES ESTE GENERAL O EXISTEN GRUPOS AFINES.

Como le dije anteriormente, o sea si hay grupos realmente porque ya le digo por ejemplo hablando del inicial 2, nosotros salimos a otro horario y solo estamos cuatro personas que somos entonces las otras compañeras de maternal inicial 1, salen a diferente horario, entonces si realmente hay grupos, tal vez no diciendo de discrepar sino porque hay estos horarios diferentes entonces no tenemos mucho tiempo para conversar acerca de los niños.

20. PERO NO HAY UN CANAL PARA REFORZAR EL COMPAÑERISMO

No realmente, debería si debería haber si debería haber un poco más, no sé cómo le dije anteriormente hacer alguna actividad nosotros los profesores las compañeras reunirnos alguna cosa, algo debería haber para socializar más nosotros.

Le agradezco mucho Silvita por su tiempo y por su ayuda.



**2.153RA ENTREVISTA REALIZADA A LA LCDA. PAOLA ORTIZ,
COORDINADORA PEDAGÓGICA.**

Soy la Lcda. Paola Ortiz Cordero estoy aquí en Carrusel un Año y medio yo soy Coordinadora Académica y también soy parte del DC de la Institución.

1. USTED COMO PERSONA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LA INSTITUCION CARRUSEL ME PUEDE DECIR COMO ES LA COMUNICACION O COMO DEFINIRIA LA COMUNICACION INTERNA DENTRO DE CARRUSEL.

Bueno desde mi punto de vista, a mí la comunicación es directa cuando es conmigo, cuando yo tengo que hacer mi trabajo va totalmente directa ya que yo me comunico directamente con la jefa directa que en este caso es la Lcda. Clarita Peralta entonces de mi parte con los administrativos yo no tengo inconveniente, el problema interno de la comunicación han sido las docentes en sí y de la parte de todos los profesores especiales y docentes es al no tener una comunicación directa y tal vez por venir por muchas vías los recados que se quieren transmitir hacia ellos.

2. USTED CREE QUE LA COMUNICACION DENTRO DE LA INSTITUCION ES IMPORTANTE Y POR QUÉ.

Es muy importante, es totalmente importante ya que mediante esto podemos hacer o no hacer ciertos parámetros que nos piden tanto dentro de la Institución como también parámetros legales, sin la comunicación en realidad las cosas no marcharían bien pero siempre que sea una comunicación eficaz y certera.

3. CON QUE FRECUENCIA USTEDES REALIZAN REUNIONES DENTRO DE LA INSTITUCION, LA ADMINISTRACION CON LOS DOCENTES.

En mi caso, yo le hablo en mi caso yo si tengo reuniones con mis profes, no con todos los profes, pero si con un profe tutor por nivel, yo esto les hago de manera mensual para que así ellos a su vez puedan transmitir el comunicado que quiero darles al rato de docentes esto yo lo hago una vez al mes.

4. CUAL ES EL OBJETIVO DE ESTAS REUNIONES Y QUE TAN UTILES SON.

Mis reuniones con mi área vuelvo a recalcar son bastantes útiles porque dentro de estas organizamos planificaciones, organizamos todo lo que se nos viene durante el mes si es que hay proyectos, cambios de fechas por cualquier motivo, mis reuniones con mis profes tutoras son bastante útiles.

5. USTEDES BRINDAN RESPALDO Y MOTIVACION A SUS DOCENTES

No, en realidad no se brinda motivación de pronto tal vez podríamos llamar motivación en cosas académicas que los docentes lo realizan si, si las hay en este caso como cuales, por ejemplo: como trabajos manuales que cada docente tiene que darlos mensualmente se va adjuntado puntos y se les da cierta motivación a las profes en ese sentido si lo hay.

6. QUE CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZAN USTEDES DENTRO DEL CARRUSEL.

Bueno los canales son bastante básicos, mediante WhatsApp cuando son comunicados totalmente para todos los docentes directos y mediante comunicados bajo memos cuando la coordinadora del personal tiene que comunicarles algo.



Y CUANDO UTILIZAN ESTOS CANALES QUE TAN FRECUENTES SON

Solamente cuando son necesariamente formales cuando se les tiene que avisar algo, por ejemplo: cambio de uniformes, cambio de horario, tal vez reuniones no son muy a menudo.

7. QUE PERSEPCION TIENE USTED DEL AMBIENTE LABORAL DENTRO DE LA INSTITUCION.

A ver el ambiente laboral, debería ser un ambiente acogedor ya que trabajamos con niños de nivel inicial, pero en realidad por múltiples situaciones no es así, las docentes y mi persona a su vez venimos, realizamos nuestro trabajo y nos vamos ósea no, no se tiene un momento como de socialización o como estas o de pronto alguna profesora viene con alguna cosa de su casa nunca nadie sabe porque todo, aquí tenemos horas específicas para hacer nuestro trabajo.

8. DESDE SU PERSPECTIVA COMO ES LA COMUNICACIÓN ENTRE COMPANEROS Y AUTORIDADES.

Bueno no se da de manera muy acorde de pronto si ven un poco en mi como que un medio de comunicación priori para poderle decir de pronto a nuestra jefa directa la Lcda. Clarita Peralta algunas situaciones, pero de ahí no es tan efectiva.

9. USTEDES COMO AUTORIDADES TOMAN EN CUENTA LAS IDEAS DE LOS DOCENTES PARA LA TOMA DE DESICIONES SOBRE ALGUNA ACTIVIDAD DE MANERA IGUALITARIA.

No, no se da tan frecuente ya que los parámetros vienen siempre desde la parte ya de directivos coordinación general que es la abuelita Leonor y la Lcda. Clarita Peralta.

10. BRINDAN ALGUN TIPO DE CAPACITACION Y EN CASO DE TENER CONOCIMIENTOS INFORMAN SOBRE ESTO A LOS DOCENTES.

Insisto en mi caso yo si he tenido capacitaciones en mi departamento sí, pero no se informa a los docentes porque son es algo de mi departamento entones no existe capacitación para los docentes.

11. EXISTE LA APERTURA PARA QUE LOS DOCENTES MANIFIESTEN ALGUNA INSATISFACCION O APORTEN NUEVAS IDEAS, Y SON ESTAS TOMADAS EN CUENTA.

No se da de manera efectiva como lo dije anteriormente de pronto han encontrado en mi de pronto un medio para poder decir algunas quejas o no de las que se tenga dentro de la institución, pero no existe un medio legal.

12. QUE RECOMENDACIONES DARIA USTED PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA INSTITUCION.

Bueno se pueden tomar medidas pequeñas porque primeramente nuestro horario laboral no lo permite, pero si medidas pequeñas tal vez si es que las profes se sienten aludidas con esto de manera anónima buzón de cosas positivas, negativas, pero es un buen comienzo para dar ya apertura a las profesoras.

13. COMO CALIFICARIA LA RELACION ENTRE DOCENTES, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA.

Cómo calificaría, tal vez satisfactoria porque si se da la comunicación entre docentes y papitos siempre y cuando este una persona del área administrativa con la docente.



14. USTED CREE QUE EXISTE UN CANAL PARA REFORZAR EL COMPANERISMO.

No en realidad no existe, no existe de pronto hacemos reuniones en fechas totalmente puntuales, navidad tal vez en el fin de año, pero son totalmente puntuales no se da durante todo el año lectivo.

15. CUAL CREE QUE ES LA RAIZ PARA QUE NO EXISTA UNA BUENA COMUNICACIÓN Y UN AMBIENTE LABORAL EXITOSO DENTRO DE CARRUSEL.

Tal vez el hecho de que nuestra directora no pasa aquí todos los días eso si influye ya que ella es nuestra cabeza y ella al saber algunas situaciones que se están dando acá de manera constante de pronto sería una buena alternativa para mejorar algunas situaciones
Agradecimiento.



FICHA DE OBSERVACIÓN PARA DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICAL CARRUSEL

Fecha: 20-05-2019

Ficha de observación para docentes del Centro de Educación Inicial Carrusel

1= Siempre 2= Frecuentemente 3 = A veces 3 = Nunca	EVALUACION				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	
1.Existe respeto de parte de las autoridades de la institución hacia el personal laboral.		X			
2. Existe una buena relación entre compañeras de trabajo.	X				
3. Existen actividades para motivar a los docentes en la jornada laboral.			X		
4.Sin importar el cargo laboral existe una buena interacción entre compañeros.			X		Existe una buena relación porque no tengan tiempo para socializar
5. Se cumplen con las actividades planificadas a tiempo.			X		
6. Constantemente revisa la información colocada en las carteleras.			X		
7.Cuando hay información extra es esta entregada de manera inmediata			X		
8. Existe un horario destinado para la atención a los padres de familia.	X				
9. Los padres de familia muestran satisfacción luego de ser atendidos por los docentes.		X			
10. Existe preferencia hacia ciertos compañeros.		X			



Fecha

21-05-2019

Ficha de observación para docentes del Centro de Educación Inicial Carrusel

1= Siempre 2= Frecuentemente 3 = A veces 3 = Nunca	EVALUACION				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	
1.Existe respeto de parte de las autoridades de la institución hacia el personal laboral.			X		
2. Existe una buena relación entre compañeras de trabajo.	X				
3. Existen actividades para motivar a los docentes en la jornada laboral.			X		
4.Sin importar el cargo laboral existe una buena interacción entre compañeros.	X				
5. Se cumplen con las actividades planificadas a tiempo.			X		
6. Constantemente revisa la información colocada en las carteleras.				X	
7.Cuando hay información extra es esta entregada de manera inmediata			X		
8. Existe un horario destinado para la atención a los padres de familia.	X				
9. Los padres de familia muestran satisfacción luego de ser atendidos por los docentes.	X				
10. Existe preferencia hacia ciertos compañeros.			X		sobre todo con permisos médicos.



Fecha

22-05-2019

Ficha de observación para docentes del Centro de Educación Inicial Carrusel

1= Siempre 2= Frecuentemente 3 = A veces 3 = Nunca	EVALUACION				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	
1.Existe respeto de parte de las autoridades de la institución hacia el personal laboral.			X		
2. Existe una buena relación entre compañeras de trabajo.		X			
3. Existen actividades para motivar a los docentes en la jornada laboral.			X		
4.Sin importar el cargo laboral existe una buena interacción entre compañeros.	X				
5. Se cumplen con las actividades planificadas a tiempo.			X		
6. Constantemente revisa la información colocada en las carteleras.				X	
7.Cuando hay información extra es esta entregada de manera inmediata			X		
8. Existe un horario destinado para la atención a los padres de familia.	X				Los padres de familia son atendidos siempre que ellos lo necesiten.
9. Los padres de familia muestran satisfacción luego de ser atendidos por los docentes.		X			
10. Existe preferencia hacia ciertos compañeros.			X		



Fecha 23-05-2019

Ficha de observación para docentes del Centro de Educación Inicial Carrusel

1= Siempre 2= Frecuentemente 3 = A veces 3 = Nunca	EVALUACION				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	
1.Existe respeto de parte de las autoridades de la institución hacia el personal laboral.		X			
2. Existe una buena relación entre compañeras de trabajo.	X				
3. Existen actividades para motivar a los docentes en la jornada laboral.			X		
4.Sin importar el cargo laboral existe una buena interacción entre compañeros.	X				
5. Se cumplen con las actividades planificadas a tiempo.			X		
6. Constantemente revisa la información colocada en las carteleras.				X	
7.Cuando hay información extra es esta entregada de manera inmediata			X		
8. Existe un horario destinado para la atención a los padres de familia.	X				
9. Los padres de familia muestran satisfacción luego de ser atendidos por los docentes.	X				
10. Existe preferencia hacia ciertos compañeros.			X		



Fecha 27-05-2019

Ficha de observación para docentes del Centro de Educación Inicial Carrusel

1= Siempre 2= Frecuentemente 3 = A veces 3 = Nunca	EVALUACION				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	
1.Existe respeto de parte de las autoridades de la institución hacia el personal laboral.		X			
2. Existe una buena relación entre compañeras de trabajo.	X				
3. Existen actividades para motivar a los docentes en la jornada laboral.			X		
4.Sin importar el cargo laboral existe una buena interacción entre compañeros.	X				
5. Se cumplen con las actividades planificadas a tiempo.			X		
6. Constantemente revisa la información colocada en las carteleras.				X	
7.Cuando hay información extra es esta entregada de manera inmediata				X	
8. Existe un horario destinado para la atención a los padres de familia.	X				
9. Los padres de familia muestran satisfacción luego de ser atendidos por los docentes.	X				
10. Existe preferencia hacia ciertos compañeros.			X		

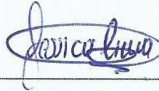
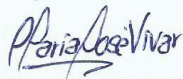

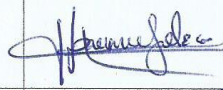
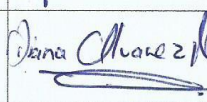



**REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL DEL CENTRO DE EDUCACION
INICIAL CARRUSEL.**

REGISTRO DE ASISTENCIA

Fecha: 21-05-2019

Hora:

NOMBRE	CORREO ELECTRÓNICO	CELULAR	FIRMA
Paola Lima	paolatokiss@hotmail	0998144018	
Marta José Vivar	mjvc875@hotmail.com	0996438997	
Mercy Mendiola	mercy.eugenia1988@hotmail.com	0998681985	
Johanna Soliz Ortiz	chick.ita@hotmail.com	09984211	
Diana Alvarez	dianipaol1989@hotmail.com	0996577972	
Patricia Sucosha	patriciasp1978@hotmail.com	098681571	



REGISTRO DE ASISTENCIA

Fecha: 21-05-2019.

Hora: 10:20 am

NOMBRE	CORREO ELECTRÓNICO	CELULAR	FIRMA
Liliana Tigasi	mi_lilipo@hotmail.com	0995977444	
Ana Uvisaca	www.ay1992@hotmail.com	0994667716	
Veronica Peralta	verucaps@gmail.com	0982031968	
Carolina Garate	dayanna.garate@outlook.com	0963219853	
Leonor Quizpi	leonorq1992@hotmail.com	0969494384	
Diana Leán	alelecu.6569@hotmail.com	0987633017	
Alexandra Garmán	natalyguaman-222@outlook.com	0950746712	
Vanessa Dolgado P	nesadp.19@gmail.com	0999556402	
Andrea Alvarez	aalvarez1985@outlook.es	0987594891	
Verónica Ordóñez	veroordonez2@gmail.com	0984324416	
Silvia Albarracín	silviaalba_@hotmail.com	0987343747	
Denise Armijos	alexistenise2000@yahoo.com	0986677155	
Henry Barros	henrylandivar@hotmail.com	0990248437	



REGISTRO DE ASISTENCIA

Fecha: 21-05-2019

Hora: 14:25 pm

NOMBRE	CORREO ELECTRÓNICO	CELULAR	FIRMA
Paola Matute	matute.paola02@gmail.com	0997172642	
Ana Llivisaca	ana.livisaca@hotmail.com	0994667716	
Hegdalena Loja	hidalgo1982@gmail.com	0988949426	
Azaquey Azaquey	azaquey03@hotmail.com	0982507533	
Henry Barros	henrylandivar@hotmail.com	0990249437	
Angel Loja	roniangelito750@gmail.com	0962788845	Angel Loja
AMANDA FERNANDEZ	amylfernandez2011@gmail.com	0988652438	
Mercy Mendieta	mercyevgenia1989@hotmail.com	0998681985	
Leonor Quirzpi	leonorq1992@hotmail.com	0969494384	